UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O PROCESSO DE SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO NO MARKETING
ESPORTIVO**

Gabriela Gual

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

SÃO PAULO

2018

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

GABRIELA GUAL

**O PROCESSO DE SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO NO MARKETING
ESPORTIVO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como um dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Rafael Mielli Rodrigues – CRB-8/7286
Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Gual, Gabriela

O processo de segmentação e posicionamento no marketing esportivo / Gabriela Gual. – São Paulo, 2018.
146 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2018.
Orientador: Marcos Cortez Campomar.

1. Marketing estratégico 2. Segmentação 3. Posicionamento 4. Marketing esportivo I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.4010688

Dedico essa dissertação aos meus pais,

Marcelo e Rosana.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar, por ter confiado em mim e ter possibilitado a realização desse sonho antigo – fazer mestrado dentro dessa casa que eu tanto amo e tanto me orgulho e fazer parte. Além disso o agradeço pelos ensinamentos, pelas conversas e por sua amizade.

Agradeço também aos professores do PPGA, Profa. Dra. Ana Akami Ikeda, Prof. Dr. Andrés Veloso e Prof. Dr. Geraldo Toledo por todos os ensinamentos que tive, que transpuseram ao mundo acadêmico.

Agradeço a todos meus colegas do PPGA em especial ao grupo de *ecommerce*, pela amizade e apoio em todos os momentos. Sem vocês esse trabalho teria sido muito mais difícil e minhas madrugadas, bem menos divertidas.

Não poderia deixar de agradecer quem abraçou o início dessa jornada comigo, meu chefe Samir Jorge e todo meu time do coração que esteve ao meu lado dos momentos mais felizes aos mais duros. Débora e Roberto, sou imensamente grata e nunca vou me esquecer todo apoio que vocês me deram durante esses anos.

Agradeço também ao meu mais novo time, Isabella e minha chefe Lucimara que viveram os momentos finais dessa jornada intensa e estiverem ao meu lado sem pestanejar. Muito obrigada por tudo.

Agradeço as minhas amigas queridas, Priscilla, Ana Flávia, Vivian, Isabella, Gabriella, Giovanna e Nínive por toda paciência e compreensão durante todos os momentos que eu estive ausente e em todos os momentos que eu deveria estar ao lado de vocês mas não estive. Minha amiga Camila, que eu tanto quero bem. Mesmo distante nunca deixou de estar presente, se preocupando e me motivando. Saibam que amparo de vocês foi fundamental durante toda essa jornada e que todas as boas energias enviadas por vocês chegaram a mim.

Agradeço ao Vinicius, meu companheiro de vida, por estar ao meu lado em todos os momentos e por participar intensamente dessa aventura, sempre apoiando e me motivando. Saiba que essa é só uma de muitas jornadas que ainda temos juntos.

Por fim, agradeço aos meus pais por todo apoio durante esses anos. Porém, se faz necessário dedicar algumas frases somente a ela, minha mãe. Ela esteve ao meu lado em todos os momentos mais difíceis dessa caminhada. Foi até o fundo do poço para dar a mão e me trazer de volta a superfície diversas vezes, sempre com muito amor e dedicação extrema. Sem você

eu não teria chegado até aqui. Sorte de quem pode conviver com você diariamente. Sorte a minha de ser sua filha.

**“E aqueles que foram vistos dançando foram julgados insanos
por aqueles que não podiam escutar a música”**

(Friedeich Nietzsche)

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal verificar como são realizados os processos de segmentação e posicionamento por empresas inseridas na indústria esportiva no Brasil e, se os processos utilizados pelas empresas são os mesmos encontrados na literatura. Para alcançar esse objetivo, foram realizados alguns procedimentos metodológicos. A primeira etapa envolveu uma revisão da literatura onde buscou-se conceitos de segmentação e posicionamento de mercado e também, por meio da revisão da literatura buscou-se entender quais eram os pilares envolvidos no marketing esportivo. A segunda etapa envolveu uma pesquisa de campo, e para realização da mesma determinou-se que a maneira mais adequada de desenvolver essa pesquisa, tendo como foco o objetivo principal desse trabalho, seria desenvolver uma pesquisa descritiva/exploratória, qualitativa e a técnica utilizada para coleta de dados foi entrevista em profundidade. Foram então entrevistadas dez empresas produtoras de artigos esportivos as quais somadas, representam aproximadamente 68% da indústria esportiva no Brasil. A seleção das empresas entrevistadas deu-se por meio de conveniência e técnica “bola de neve”. Para análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, foi realizada uma análise global e posteriormente uma análise qualitativa de conteúdo. De modo geral foi possível identificar que a indústria esportiva é um mercado extremamente competitivo e portanto, poucas são as informações divulgadas nesse mercado. Outro ponto identificado através dessa pesquisa é que o comportamento das empresas inseridas nessa indústria é diretamente guiado pelas líderes de mercado, em um comportamento de “ação e reação” onde ou busca-se a liderança do mercado ou busca-se constantemente pelos *GAPs* de atuação das líderes, sendo estes “buracos” deixado pelas mesmas, oportunidade para atuação de outras empresas.

Palavras-chave: Marketing Estratégico, Segmentação, Posicionamento, Marketing Esportivo.

ABSTRACT

This work had as main objective to verify how are the processes of segmentation and positioning by companies inserted in the sports industry in Brazil and, if the processes used by the companies are the same found in the literature. To achieve this objective, some methodological procedures were performed. The first stage involved the review of the literature where we sought concepts of segmentation and market positioning and also, through the literature review, sought to understand which were the pillars involved in sports marketing. The second step involved a field research, and to achieve this, it was determined that the most appropriate way to develop this research, focusing on the main objective of this work, would be to develop a descriptive / exploratory, qualitative research and the technique used to data collection was an in-depth interview. Ten companies that produced sports articles were interviewed, which together represent approximately 68% of the sports industry in Brazil. The selection of the companies interviewed was by means of convenience and snowball sampling. For the analysis of the data obtained in the field research, a global analysis and a qualitative content analysis were performed. In general it has been possible to identify that the sports industry is an extremely competitive market and therefore, little information is disclosed in this market. Another point identified through this research is that the behavior of the companies in this industry is directly guided by the market leaders, in an "action and reaction" behavior where either the market leadership is sought or the GAPS left by the Market leaders, which become opportunities to other companies to act.

Keywords: Strategic Marketing, Segmentation, Positioning, Sports Marketing

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	19
1.1	Problema de Pesquisa	21
1.2	Objetivo e Tarefas.....	21
1.3	Estrutura do Trabalho	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1	Segmentação de Mercado	25
2.1.1	Conceito de Segmentação de Mercado.....	25
2.1.2	Bases de Segmentação de Mercado.....	27
2.1.3	O Processo de Segmentação	38
2.1.4	Abordagens Estratégica de Segmentação de Mercado	43
2.2	Resumo do Processo de Segmentação	46
2.3	Posicionamento	49
2.4	Marketing Esportivo	66
2.4.1	A Estrutura da Indústria Esportiva	68
2.4.2	Segmentação no Mercado Esportivo	71
2.4.3	Posicionamento no Mercado Esportivo	73
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA.....	77
3.1	Definição dos Conceitos Metodológicos	77
3.2	Técnicas e Procedimentos.....	80
3.3	Definições de Análises.....	84
3.4	Definições Operacionais da Pesquisa Empírica.....	89
3.4.1	Unidades de Análise	89
3.5	População e Amostra	89
3.6	Coleta de Dados	91
3.6.1	Desenvolvimento do Roteiro de Pesquisa	92

3.6.2	Entrevistas, Registros e Transcrições	93
4	ANÁLISE DA DISSERTAÇÃO.....	95
4.1	Análise Global da Pesquisa Empírica	95
4.2	Contextualização dos Entrevistados	95
4.3	Definição das Unidades de Análise	96
4.4	Análise Qualitativa de Conteúdo	98
4.4.1	Análise Qualitativa de Conteúdo da Categoria “Segmentação”	98
4.4.2	Análise Qualitativa de Conteúdo da Categoria “Posicionamento”	105
4.4.3	Análise Qualitativa de Conteúdo da Categoria “Operacionalização do Posicionamento”	109
5	DISCUSSÕES E RESULTADOS.....	117
5.1	Segmentação	117
5.2	Posicionamento.....	122
5.3	Operacionalização do Posicionamento	124
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
6.1	Limitações da Pesquisa	130
6.2	Sugestão para Pesquisas Futuras.....	130
7	REFERÊNCIAS	133
8	APÊNDICE	141
8.1	Protocolo de Pesquisa	141
8.2	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.....	142
8.3	Roteiro de Entrevista	144
8.4	Carta-convite Pesquisa de Campo – Gestores	145

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Histórico e projeção de vendas da indústria esportiva no mercado brasileiro	19
Figura 2 - Estrutura da Dissertação	23
Figura 3 - Decomposição do Mercado-Alvo com Base na Segmentação Comportamental	33
Figura 4- Estrutura para compreensão das bases para segmentação global	36
Figura 5 - Etapas do Processo de Segmentação de Mercado	38
Figura 6 - Fatores de Sucesso da Segmentação	42
Figura 7 - Os Componentes de Marketing na Formulação do Posicionamento Estratégico	57
Figura 8 - Gerenciamento do Conceito de Marca.....	61
Figura 9 - Estrutura para bases de segmentação global e estratégia de posicionamento.....	63
Figura 10 - Matriz de estratégias globais de segmentação e posicionamento	65
Figura 11 - Modelo Simplificado da Relação Consumidor - Forenecedor na Indústria Esportiva	68
Figura 12 - Modelo de Segmentos da Indústria de Esporte.....	71
Figura 13 - Procedimento da Análise Qualitativa de Conteúdo	86
Figura 14 - Estrutura de análise.....	88
Figura 15 - Share das Marcas Esportivas no Brasil em 2017	90
Figura 16- Influência do Headquarter nas análises e pesquisas de mercado.....	101
Figura 17 - Modelo de abordagem de especialização utilizada por empresa atuante em categoria específica	104
Figura 18 - Estrutura para bases de segmentação global de acordo com a pesquisa de campo	119
Figura 19- Influência do Headquarter nas análises e pesquisas de mercado.....	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos gestores abordados para participação da entrevista desta pesquisa.....	92
Tabela 2 - Perfil das Empresas Entrevistadas.....	96
Tabela 3 - Categorias, Subcategorias e Unidades de Análise da Análise Qualitativa de Conteúdo	97
Tabela 4 - Variáveis de segmentação por empresa.....	100
Tabela 5 - Abordagem estratégica de segmentação das empresas entrevistadas	121
Tabela 6 - Análise dos Competidores.....	122
Tabela 7 - Posicionamento estratégico por empresa	123
Tabela 8 - Sumário do processo de segmentação	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfis VALS	30
Quadro 2 - Técnicas Estatística para Análise de Dados	39
Quadro 3 - Estrutura Para Segmentação	47
Quadro 4 - Sumário dos Passos na Segmentação do Mercado.....	48

1 INTRODUÇÃO

Segundo dados do IBGME – Instituto Brasileiro de Gestão e Marketing Esportivo, a indústria esportiva no Brasil representa em média 3,3% do Produto Interno Bruto Nacional. Nos últimos anos, o Brasil foi palco de dois grandes eventos esportivo: a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016, eventos esses que propiciaram ainda mais a expansão desse mercado no território nacional.

Pitts e Stotlar (2002) afirmam devido ao contínuo crescimento da indústria do esporte, todo negócio esportivo deve empregar o marketing esportivo como função empresarial. Pitts e Stotlar (2002, p. 90) definem o marketing esportivo como “o processo de elaborar e implementar atividade de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos dos consumidores e realizar os objetivos da empresa”.

Figura 1 - Histórico e projeção de vendas da indústria esportiva no mercado brasileiro

Fonte: Euromonitor (2018)

O crescimento da indústria esportiva, afirmado por Pitts e Stotlar (2002) pode ser corroborado pelos dados de projeção de mercado divulgados pelo Euromonitor. Segundo a projeção, o valor do mercado de artigos esportivos no Brasil, deve chegar em 2022 a 35 bilhões de reais, ou seja, um crescimento de 35,5% em quatro anos.

A partir das informações do tamanho e da projeção da indústria esportiva no Brasil, pode-se entender que este tornar-se um mercado relevante tanto para interesses acadêmicos como para os profissionais de marketing.

No entanto, por ser um campo de estudo relativamente novo - o Marketing Esportivo - seu campo de conhecimento no que diz respeito a publicações nacionais e internacionais é muito escasso. Através de um estudo bibliométrico feito por Shilbury (2011), é possível notar que o número de revistas que tratam o tema é relativamente baixo - até a data da publicação foram mencionadas sete revistas - assim como o número de publicações.

Em outro estudo bibliométrico publicado por Shannon (1999), trazia alguns dados a respeito da quantidade de publicações por tema na revista *Sport Marketing Quarterly*, uma revista que apesar da classificação “B”, é uma das mais citadas entre as revistas de temas gerais de marketing. Até a data da publicação do estudo, somente seis artigos que relacionavam marketing esportivo a segmentação e posicionamento foram publicados, o que é um número extremamente baixo se comparado a outros temas publicados durante o mesmo intervalo de tempo.

Após realizada essa pesquisa Shannon (1999) afirma que:

É hora de a disciplina de marketing reconhecer o tamanho, a importância e o potencial desta indústria e abraça-la. As pesquisas e publicação na área de marketing esportivo não só devem ser aceitas em revistas de marketing "*mainstream*"¹, mas devem ser encorajadas. Se o objetivo da pesquisa acadêmica é fornecer informações que ajudem os profissionais de marketing no desenvolvimento e implementação de programas de marketing, o tamanho do setor de marketing esportivo não pode ser ignorado.

O número escasso de trabalhos acadêmicos que têm como objetivo de pesquisa o marketing esportivo ou a indústria esportiva vai na contramão da projeção do crescimento do segmento, ou seja, é um mercado com potencial crescimento, movimento esse que já é sabido e esperado na economia brasileira para os próximos anos. Tanto no cenário acadêmico como no cenário empresarial, nota-se a insuficiência de informações para esse mercado.

¹ Pode ser entendido como revistas de marketing tradicionais (tradução da autora)

Com o crescimento desse mercado as empresas tendem a tornar-se cada vez mais competitivas portanto, devem ter uma base sólida de marketing estratégico para garantirem uma vantagem competitiva. O processo de segmentação e posicionamento no entanto, fazem parte do *core* do marketing estratégico, e as empresas, principalmente as inseridas em um mercado competitivo, devem saber operar esse processo com destreza.

A partir do cenário exposto, é possível entender a oportunidade e a necessidade da academia em desenvolver trabalhos que tenham como foco o mercado esportivo a fim de minimizar essa lacuna teórica em um setor tão relevante, sendo esse o intuito do presente trabalho proposto.

De maneira mais detalhada, a proposta desse trabalho é associar os critérios de estratégias fundamentais de marketing, como segmentação e posicionamento, ao mercado esportivo. Mais especificamente, a indústria de produtos esportivos.

1.1 Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa central deste trabalho é: "Quais os processos de segmentação e posicionamento são utilizados por empresas inseridas na indústria esportiva?"

1.2 Objetivo e Tarefas

O objetivo geral desta dissertação foi verificar como são realizados os processos de segmentação e posicionamento por empresas inseridas na indústria esportiva no Brasil.

Para atingir este objetivo foram adotados os seguintes procedimentos:

- Realizou-se uma revisão da literatura em busca de conceitos-chave de segmentação e posicionamento.
- Foram selecionadas as principais contribuições da literatura no que diz respeito ao marketing esportivo e às estratégias de segmentação e posicionamento relacionadas a esse assunto.
- Por meio de uma pesquisa de campo, buscou-se quais as estratégias de segmentação e posicionamento estão sendo utilizadas pelas empresas da indústria esportiva.

1.3 Estrutura do Trabalho

O trabalho em questão foi organizado englobando os capítulos de introdução, fundamentação teórica, aspectos metodológicos da pesquisa empíricas, análise, discussões e resultados e considerações finais. Ao final foi inserido um apêndice para a consulta de materiais complementares.

No capítulo 1 foi apresentado a introdução deste trabalho, onde foi abordada a importância do tema estudado juntamente pelas principais lacunas existentes da literatura. Neste capítulo também está o problema e o objetivo dessa dissertação. O presente item também está contido no capítulo em questão com o objetivo de apresentar a forma como foi organizada este trabalho.

No capítulo seguinte foi apresentado o referencial teórico com os principais temas abordados no trabalho, e os conceitos fundamentais estudados neste trabalho, os quais giraram em torno dos conceitos de segmentação e posicionamento e a relação de ambos como processo, além dos conceitos relacionados ao marketing esportivo. Para tal foi realizada uma pesquisa exploratória de dados secundários.

O capítulo 3 é dedicado a apresentação dos aspectos metodológicos utilizados neste trabalho. Portanto, nesse capítulo pode ser encontrado o método utilizado e sua justificativa para utilização, os critérios para a seleção das unidades de análise, a técnica de coleta e pôr fim, a forma a qual foram analisados os dados coletados.

No capítulo 4 foi apresentada a pesquisa de campo e posteriormente suas análises, onde foram realizadas uma análise global e posteriormente uma análise qualitativa de conteúdo. E no capítulo seguinte foram apresentadas as discussões e resultados, relacionando os dados encontrados na pesquisa de campo e o referencial bibliográfico deste trabalho.

Por fim, no capítulo 5 foram apresentadas as considerações finais além limitações e sugestões para realização de pesquisas futuras. A figura 2 representa um esquema sequencial da maneira como foi escrita essa dissertação, baseada em Barros (2005).

Figura 2 - Estrutura da Dissertação

Fonte: Da autora com base em Barros (2005)

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Segmentação de Mercado

2.1.1 Conceito de Segmentação de Mercado

O conceito de segmentação inicia-se na academia em meados da década de 50 com um artigo de Smith (1956) o qual a ideia principal era a existência de diferentes curvas de demanda as quais estavam relacionadas a distintos segmentos que compõe o mercado, contrariando a visão dos economistas da existência de uma curva única de demanda. Para Smith (1956) a segmentação de mercado consiste em enxergar um mercado heterogêneo como mercados homogêneos menores, devido a preferência de produtos distintos entre importantes segmentos de mercado.

Partindo da premissa de que os mercados não são homogêneos, ou seja, que o mercado abrange diversos grupos de consumidores, é coerente que haja diferenciação nas ofertas de marketing. Esse é o princípio básico da segmentação de mercado (Baker, 2005).

Kotler e Keller (2006), complementaM essa ideia dizendo que um segmento de mercado deve ser tratado como um grupo significativo de consumidores os quais possuem preferências semelhantes.

Segmentação de mercado também pode ser definida como um processo que busca dividir o mercado de um produto específico ou uma categoria de produtos em segmentos similares. Para que ocorra de maneira eficaz, a segmentação deve montar grupo em que os participantes tenham motivações e necessidades correlatas, de modo de que cada segmento possa ser apontado como uma meta para um *mix*² de marketing diferenciado (Ferrell e Hartline, 2016). No entanto, Kotler e Keller (2006) ressaltam que os segmentos de mercado não são criados pelos profissionais de marketing. Seu escopo principal no que diz respeito a segmentação é identificar os segmentos existentes e decidir em qual ou quais deles irá concentrar suas ações.

Em suma, podemos dizer que segmentação é um processo que envolve a análise e a identificação de possíveis consumidores os quais podem ser agrupados através de suas características, necessidades e/ou comportamentos similares.

² Mix ou composto de marketing pode ser entendido pelos 4P's: Preço, Praça, Produto e Promoção

Weinstein (1995), afirma que uma pesquisa de segmentação tem por objetivo analisar os mercados afim de encontrar nichos e oportunidades os quais sejam viáveis de serem capitalizados por meio de um posicionamento estratégico adequado, ou seja, estruturando atividades de marketing focadas em um ou mais grupos de consumidores potenciais. Porém, o autor também reforça que devido a impossibilidade de usufruir de todas as oportunidades encontradas no mercado, devem-se realizar escolhas estratégicas tais como:

- I. Compreender que não são todas as pessoas que podem ser consideradas como consumidoras potenciais para todos os serviços e bens que são oferecidos
- II. Ter um portfólio de produtos que possibilite alcançar o máximo de eficiência, ou seja, os produtos oferecidos pela companhia deveriam acompanhar as necessidades do consumidor, levando então a uma otimização de recursos.

Cravens (1985) complementa essa ideia dizendo que a segmentação de mercado pode ser considerada um tipo de estratégia de marketing e a classifica como segmentação estratégica, a qual consiste em três etapas principais:

- I. Identificar segmentos dentro de um mercado;
- II. Decidir qual ou quais segmentos será o alvo de suas ações;
- III. Desenhar e implementar uma estratégia de posicionamento através programa de marketing para cada segmento-alvo.

Brandt (1966) traz um importante ponto quando define segmentação de marketing: a limitação de tempo para a duração dos programas de marketing. Segundo Brandt (1966) “Segmentar o mercado é o processo de agrupamento de indivíduos cuja reação esperada (elasticidade promocional) para os esforços de marketing será semelhante durante um período de tempo especificado. ”

Para o autor, deve ser estabelecido um período para o término das ações de marketing que foram desenhadas. Brandt (1966) afirma ainda que qualquer segmento será submetido constantes mudanças ao longo do tempo devido às mudanças nos desejos do consumidor, a concorrência e outras variáveis. Um segmento homogêneo hoje pode se tornar muito heterogêneo dentro de um ano.

2.1.2 Bases de Segmentação de Mercado

Dividir um mercado total em consumidores finais não é uma prática muito eficiente pois, essa divisão não possibilita a identificação de detalhes e características a fim de permitir a segmentação dos consumidores de forma mais específica. Há diversas maneiras de segmentar o mercado consumidor, ou seja, diversas bases de segmentação que incluem diferentes características utilizadas para descrever o mercado. (Etzel, Watson e Station, 2001).

Para Aaker e Day (1989) *apud* Veloso (2008), a escolha das bases de segmentação deve estar inteiramente ligada a estratégia da empresa, ou seja, devem ser compatíveis aos programas de marketing da empresa, os quais podem estar relacionados a diferentes segmentos.

Um dos primeiros autores a tratar grupos de variáveis para segmentar o mercado consumidor foi Brandt (1966), o qual descreve quatro diferentes bases:

- i. Base Demográfica ou Dados Estatísticos dos Consumidores: nessa base é possível encontrar informações como idade, gênero, constituição familiar, grau de instrução e ocupação;
- ii. Traços Comportamentais dos Consumidores, ou seja, classe social, ciclo de vida da família (jovem, solteiro, com ou sem filhos etc);
- iii. Fatos de Desempenho dos Consumidores: *heavy users*³ versus *light users*⁴, primeiros adeptos e adeptos tardios;
- iv. Característica Psicológicas dos Consumidores: personalidade, mensuração de atitudes, etc.

O autor enfatiza no entanto, que os critérios utilizados para descreverem as bases acima não é exaustivo mas sim, representativo. (Brandt, 1966). Já Kotler e Keller (2006), descrevem que há dois tipos grupos gerais de variáveis utilizados para segmentar o mercado consumidor. Em um grupo estão as características geográficas, demográficas e psicográficas das pessoas. Já no segundo grupo estão as questões comportamentais dos consumidores, ou seja, como o consumidor reage aos benefícios procurados, ocasiões de uso ou marcas.

³ Expressão em inglês que significa consumidores frequentes (tradução da autora)

⁴ Expressão em inglês que significa consumidores pouco frequentes (tradução da autora)

Beane e Ennis (1987) fazem uma revisão dos dois grupos citados por Kotler e Keller (2006). Abaixo serão descritas em profundidade alguns exemplos de bases de segmentação.

Segmentação Geográfica

A segmentação geográfica é uma das mais simples de serem entendidas. Quando um mercado é segmentado geograficamente, significa dizer que as necessidades dos consumidores variam dependendo da unidade geográfica em que se encontram. (Beane e Ennis, 1987). Essas unidades geográficas podem ser entendidas como nações, estados, regiões, cidades ou bairros, e uma empresa pode escolher atuar em qualquer uma delas desde que sejam levadas em considerações as variações locais.

Uma ferramenta utilizada para segmentação geográfica muito citado na literatura é o Modelo PRIZM, desenvolvido pela Clarita Inc. (Ferrell e Hartline ,2016; Churchill e Peter 2005; Kotler e Amstrong, 2005), o qual:

[...] classifica todos os bairros dos Estados Unidos em 14 grupos demográficos e comportamentais diferentes. [...]. O PRIZM é muito útil para as empresas, pois lhe permite concentrar seus programas de marketing apenas em áreas onde seus produtos têm maiores chances de serem aceitos. Isso não apenas faz com que as atividades de marketing sejam mais bem-sucedidas, como também reduz significativamente os gastos com marketing. (Ferrell e Hartline ,2016, p.162).

Segmentação Demográfica

Para Beane e Ennis (1987), a segmentação demográfica é uma das mais utilizadas devido a facilidade em encaixar os consumidores em escalas de medição, em interpretar e recolher seus dados, além de serem facilmente transferíveis para outros estudos. As variáveis demográficas mais comuns são idade, sexo, tamanho e tipo de família, renda, nível educacional, raça e nacionalidade. Kotler e Keller (2006), reafirmam que a segmentação demográfica é uma das maneiras mais populares de distinguir grupo de consumidores e citam algumas razões para tal. A primeira delas são as necessidades e os desejos dos consumidores assim como suas preferências por marcas e produtos estão diretamente ligadas a variáveis demográficas. Já a segunda razão descrita pelos autores é que devido a sua facilidade em ser medida, é necessário

considerá-las para estimar o tamanho do mercado-alvo e qual comunicação deverá ser mais efetiva para atingi-lo.

Segmentação Psicográfica

Kotler e Keller (2006, p. 249) descrevem a psicografia como “a ciência que utiliza a psicologia e a demografia para entender melhor os consumidores. Na segmentação psicográfica, os compradores são divididos em diferentes grupos com base no estilo de vida, na personalidade e nos valores”. Os autores também enfatizam que mesmo estando em um mesmo grupo demográfico os consumidores podem ter diferentes perfis psicográficos. Ferrell e Hartline (2016), complementam essa ideia ao dizerem que as empresas podem criar perfis muito desenvolvido de consumidores através da combinação de um ou mais segmentos psicográficos por ela identificados, com segmentação demográfica, geográfica ou comportamental.

Uma das ferramentas mais conhecidas de segmentação psicográfica e citada por diversos autores como Kotler e Keller (2006), Ferrell e Hartline (2016) e Churchill e Peter (2005), é a VALS, que significa *Values, Attitudes and Lifestyle*⁵, desenvolvida pela empresa SRIC - *Strategic Business Insights*.

Esta ferramenta classifica os consumidores adultos norte-americanos em oito perfis que utiliza como base seu nível de recurso somado a um dos três principais motivos de compra: ideias, realizações ou auto expressão. O sistema de segmentação dessa ferramenta se dá através da análise das respostas de um questionário onde quatro perguntas são de cunho demográfico e 35 de cunho atitudinal. (Kotler e Keller, 2006). O modelo VALS descreve 8 perfis, sendo quatro grupos com recursos abundantes e quatro com recursos escassos, como é descrito na figura abaixo:

⁵ Expressão em inglês que significa Valores, Atitudes e Estilo de Vida (tradução da autora)

Quadro 1 - Perfis VALS

RECURSOS ABUNDANTES		RECURSOS ESCASSOS	
1. Inovadores	Pessoas bem-sucedidas, sofisticadas, ativas e independentes. Possuem auto-estima elevada e suas compras frequentes são bens e serviços de luxo e especializados.	1. Crédulos	Pessoas conservadoras, convencionais, com crenças concretas. São comprometidas com a famílias, como consumidoras, favorecem produtos nacionais e marcas estabelecidas.
2. Conscientes	Pessoas maduras, satisfeitas, reflexivas e motivadas por ideais, que valorizam a ordem, o conhecimento e a responsabilidade. Procuram durabilidade, funcionalidade e valor nos produtos	2. Lutadores	Procuram ter estilo, gostam de diversão e se preocupam com as aprovações dos outros. Têm poucos recursos econômicos mas gostam de produtos que imitem os adquiridos por quem tem mais posses
3. Empreendedores	Pessoas orientadas para o sucesso na carreira, que valorizam o consenso e a estabilidade. Favorecem produtos de prestígio que demonstrem o sucesso alcançado em seu círculo social	3. Batalhadores	Práticos, auto-suficientes, vivem em um contexto tradicional de família, trabalho e lar. Favorecem produtos básicos, práticos e funcionais.
4. Experimentadores	Pessoas jovens, entusiastas e impulsivas, que buscam variedade e excitação. Gastam grande parte de sua renda em roupas, entretenimento e socialização	4. Sobreviventes	Pessoas mais velhas, resignadas e passivas, que vêem mudanças com preocupação. São fiéis a suas marcas favoritas

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006, p.249 - 251)

Campomar e Gil (2006) afirmam que o VALS é uma ferramenta que pode auxiliar as empresas no que diz respeito ao posicionamento e diferenciação, na definição do *mix* de marketing e pode ser utilizada para nortear pesquisas sobre o consumidor. Porém, Campomar e Gil (2006. p.11), fazem ressalvas importante quanto a utilização da ferramenta:

“A utilização de VALS em outros países que não o Estado Unido não é fácil, posto que o instrumento leva em consideração os valores individuais, que são reflexo dos valores de uma sociedade. Além disso, como é de propriedade particular não permite que acadêmicos estudem sua validade. ”

Segmentação Comportamental

Na segmentação comportamental, os compradores são divididos em grupos de acordo com seus conhecimentos em relação ao produto, ocasiões de uso, benefícios procurados, status do usuário, índice de utilização, *status* de fidelidade, atitude em relação ao produto e etc. Muitos profissionais de marketing, acreditam que essas variáveis são os melhores pontos de partida para definir segmentos de mercado (Kotler e Keller, 2006). Abaixo serão detalhadas essas variáveis comportamentais descritas pelos autores.

I. Ocasões de Uso

Nessa variável de segmentação os consumidores são agrupados baseado na razão ou números de vezes em que adquiriram ou utilizaram o produto. Esse tipo de segmentação pode ser utilizado pelas companhias para ampliar o uso de seus produtos. Outra forma de utilizar a segmentação por ocasião é associar suas atividades de marketing a datas festivas como Natal e dia das mães por exemplo. (Kotler e Keller, 2006).

II. Segmentação por Benefícios

Haley (1968), descreve a segmentação por benefício como uma abordagem a qual é possível identificar segmentos de mercados através de fatores causais ao invés de fatores descritivos, como é feito na segmentação geográfica por exemplo. Ou seja, a abordagem de segmentação por benefícios, baseia-se em ser capaz de mensurar em detalhes do sistema de valores do consumidor juntamente com a percepção do consumidor a várias marcas pertencentes a uma categoria de produto de seu interesse. Para Haley (1968):

A crença subjacente a esta estratégia de segmentação é que os benefícios que as pessoas estão buscando no consumo de um determinado produto são os motivos básicos da existência de verdadeiros segmentos de mercado. A experiência com esta abordagem mostrou que os benefícios procurados pelos consumidores determinam seu comportamento de forma muito mais precisa do que as características demográficas ou o volume de consumo.

Complementando a ideia de Haley (1968), Beane e Ennis (1987) descrevem a segmentação por benefícios como um método de dividir o mercado com base nos benefícios derivados ou desejados em um produto como economia, conveniência ou prestígio.

III. *Status* do Usuários

A segmentação feita pelos *status* do usuário, divide os consumidores de acordo com seu uso de determinado produto mas não pela quantidade do produto utilizada. Nesse tipo de segmentação os mercados podem ser divididos em não-usuários, ex-usuários, usuários potencias, usuários iniciantes e usuários regulares de um produto. Esse tipo de segmentação torna-se muito importante para guiar as estratégias de marketing pois, para cada um desses segmentos é necessária uma estratégia de marketing diferente. Por exemplo, uma comunicação para um não-usuário provavelmente deverá ser mais informativa, enquanto a comunicação para um usuário regular deverá ser a respeito dos diferenciais do produto frente a seus concorrentes. (Beane e Ennis, 1987).

IV. Índice de Utilização

Beane e Ennis (1987) explicam que a segmentação por índice de utilização diferencia-se da segmentação pelo status do usuário, pelo fato de que nessa variável de segmentação somente são avaliados consumidores os quais já são identificados como usuários. Ao dividir o mercado utilizando essa variável, os segmentos identificados são classificados de *ligh-users*, *medium-users* e *heavy-users*, classificações essas já mencionadas por Brandt em 1966.

V. Status de Fidelidade

Day (1969), classifica fidelidade a marca como repetitivas compras motivadas por uma forte disposição interna. Kotler e Keller (2006) dividem os compradores em quatro grupos de acordo com o status de fidelidade à marca:

1. Fiéis convictos: sempre compram a mesma marca
2. Fiéis divididos: compradores fiéis a duas ou três marcas
3. Fiéis inconstantes: frequentemente mudam de uma marca para a outra
4. Infiéis: não são fieis a marca nenhuma

Kotler e Keller (2006, p. 253) acreditam que “combinar diferentes bases comportamentais pode proporcionar uma visão mais ampla e consistente de um mercado e seus segmentos”. Na figura abaixo, os autores demonstram uma das formas dividir um mercado – alvo com base na segmentação comportamental.

Figura 3 - Decomposição do Mercado-Alvo com Base na Segmentação Comportamental

Fonte: Kotler e Keller (2006, p.254)

Outra análise comportamental pouco usada e descrita na academia é a análise de coorte. Quando utilizada, essa análise pode tornar-se uma importante ferramenta para segmentação de mercado, facilitando assim o planejamento das atividades de marketing, como descrito por Kritz e Arsenault (2006).

Ikeda, Campomar e Pereira (2008) definem coorte como:

Grupos de pessoas de uma dada cultura que vivenciaram os mesmos acontecimentos na época da passagem para a fase adulta. Portanto, os indivíduos pertencentes a uma coorte nasceram na mesma época e possuem valores, crenças e atitudes similares porque passaram pelos mesmos eventos externos, na fase da vida que mais determina essas características.

Ainda segundo Ikeda, Campomar e Pereira (2008), a segmentação por coorte pode ser classificada como um tipo de segmentação mista pois, envolve variáveis de segmentação demográfica, por idade, e psicológica, por valores. E afirmam que o uso da coorte no marketing

só se faz válida se compartilhar valores e crenças, os quais sejam possíveis identificar diferenças de consumo em grupos distintos.

A análise de coorte é capaz de mostrar que são os momentos críticos os quais passam o indivíduo que moldam sua mentalidade e fornecem o real valor da segmentação por idade. Esses momentos ocorrem no momento de formação do indivíduo e podem ter qualquer duração, o que faz com que uma coorte pode ser mais curta ou mais longa que uma geração. (Schewe, Meredith, e Noble, 2000). Geração no entanto, trata-se de um grupo de pessoas nascidas em um período específico. Ao analisar várias gerações, esse período deve possuir o mesmo intervalo de anos. (Rindfleish, 1994).

Schewe, Meredith, e Noble (2000), exemplificam esses momentos críticos como eventos externos que podem ser mudanças econômicas, guerras, ideologias políticas, inovações tecnológicas os quais advêm tanto do cenário nacional como internacional. Tais eventos só devem ser considerado críticos para a coorte quando o mesmo acarretar em um molde de valores, atitudes e preferências sociais. Esses “efeitos de coorte”, como referem-se os autores, permanecem com esse grupo e direcionam seu comportamento durante toda sua vida.

Ainda segundo Schewe, Meredith, e Noble (2000), a segmentação por coorte pode ser uma técnica muito eficaz pois, os consumidores tendem a ser cada vez mais experientes, o que os tornam exigentes a ter uma atenção pessoal e produtos que atendam às necessidades de seu estilo de vida. Em relação a esses produtos, Kritz e Arsenault (2006), enfatiza que apesar de a segmentação por coorte não ser um norte para todas as categorias de produtos, ela torna-se especialmente apropriada para alimentos, música, vestuários, carros, produtos financeiros e seguros, assim como produtos de entretenimento.

A análise da coorte auxilia no entendimento do comportamento do consumidor, principalmente no que tange a compreensão sobre culturas e subculturas. Kritz e Arsenault (2006) entendem que culturas e subculturas:

Incluem os valores, crenças e normas compartilhadas por grupos de pessoas com origens comuns. Ao compreender os valores mantidos pelas várias culturas e subculturas baseadas em geografia, idade, etnia, gênero, estilo de vida e/ou renda, os estudantes e profissionais de marketing podem aprender as diferenças distintas, sutis ou não, e as perspectivas únicas que essas culturas geracionais e subculturas demonstram.

O entendimento dessas culturas e subculturas se mostram de extrema importância para empresas que desejam expandir-se globalmente pois, através dessa compreensão, é possível

identificar as necessidades e anseios particulares desses mercados propiciando o desenvolvimento de produtos e estratégias semelhantes para os mercados estrangeiros. (Kritz e Arsenault, 2006)

Ao tratar do mercado global, ou seja, empresas que desejam avaliar e atuar em diversos países, Hassan, Craft e Kortam (2003) também tentam entender a forma mais apropriada dessas empresas realizarem a segmentação do mercado. Os autores acreditam que a identificação de segmentos, sejam por grupos de países ou grupos de compradores individuais com características similares possam ter similaridades nos padrões de compra. A partir dessa afirmação, Hassan, Craft e Kortam (2003) descrevem a segmentação global em três diferentes abordagens:

- i. Identificar grupos de países que exigem produtos similares – vendas regionais priorizando fatores de segmentação geopolítica e econômica.
- ii. Visar diferentes segmentos em diferentes países com o mesmo produto – venda diferenciada enfatizando fatores de segmentação comportamental e estilo de vida.
- iii. Identificar segmentos presentes em muitos países ou na maioria dos países – ou seja, venda universal atingindo um equilíbrio híbrido entre vários fatores de macro e micro segmentação.

A terceira abordagem, de venda universal, descrita acima por Hassan, Craft e Kortam (2003), foi descrita em maior profundidade por Keegan e Schelegelmich (1999), onde descrevem o segmento universal ou híbrido como uma estratégia de mercado global a qual tem como objetivo a busca por semelhanças nos mercados mundiais.

A diferenciação tradicional ou estratégias de segmentação com foco em múltiplos mercados, geralmente tendem a priorizar a diferença entre eles. Já a abordagem universal ou híbrida tem como foco a busca pela homogeneidade, seja ela do produto, da imagem, nas ferramentas de marketing ou nas mensagens publicitárias. Tendo então como objetivo a criação de um *mix* de produtos de forma padronizada, levando em conta algumas adaptações locais quando necessária. (Keegan e Schelegelmich, 1999).

Ao abordarem as bases para segmentação do mercado global, Hassan, Craft e Kortam (2003) enfatizam a importância de compreender a diferença entre uma empresa internacional e uma empresa global. Segundo os autores, a diferença fundamental entre elas está no escopo e nas bases de segmentação utilizadas. Uma empresa internacional tem o objetivo de sua

segmentação baseado em poucos mercados nacionais, já uma empresa global enxerga seu mercado de atuação como o mundo em sua totalidade e para tal, desenvolve estratégias de segmentação baseada nos mercados os quais ela esteja inserida ou deseje, atuar independentemente de sua localização.

Tendo clara a definição acima, através de uma síntese da literatura de segmentação, Hassan, Craft e Kortam (2003) propõe uma estrutura para a compreensão das bases para segmentação global, exposta na Figura 4.

Figura 4- Estrutura para compreensão das bases para segmentação global

Fonte: Hassan, Craft e Kortam (2003)

Para Hassan, Craft e Kortam (2003), uma abordagem híbrida que considera tanto as bases dos países, descrita na figura acima como macro nível quanto as bases de resposta do

comprador, descritas de micro nível, torna-se mais realista. Hassan e Blackwell (1994) corroboram essa abordagem de mercado ao se referirem dessa segmentação de mercado como “formas de descrever e alcançar segmentos de mercados que transcendem as fronteiras nacionais ou que atravessam mercados geograficamente definidos”.

A construção dessa estrutura conceitual de compreensão das bases para segmentação global, deu-se através de uma síntese da literatura de segmentação, a qual representa cinco grandes avanços (Hassan, Craft e Kortam, 2003):

1. Integra as variáveis do país a padrões de comportamento;
2. Não se baseia na homogeneidade total assumida do segmento do país;
3. Reconhece a existência de graus de semelhança que vão além das fronteiras de um país;
4. Considera as bases de segmentação como algo de natureza dinâmica;
5. Define a globalização do mercado em níveis.

Hassan, Craft e Kortam (2003) acreditam que é utópico crer na existência de um único segmento mundial e que este responda de forma homogênea a programas de marketing padronizados. Os autores defendem a utilização da abordagem integrada devido sua maior proximidade com a realidade e corroboram essa afirmação apresentando as ideias básicas dessa abordagem, as quais são:

- i. Ela assume vários graus de heterogeneidade e homogeneidade nas preferências dos compradores por marcas globais;
- ii. Qualquer grau de preferência, heterogeneidade ou homogeneidade para marcas globais pode ser atribuído a bases macroeconômicas (fatores do país), micro bases (fatores comportamentais) e quaisquer combinações de interações;
- iii. Qualquer grau de heterogeneidade de preferência, pode ser abordado pela introdução de variações adaptativas no programa de marketing;
- iv. Qualquer grau de homogeneidade de preferência pode ser solucionado através da introdução de um programa de marketing de variações padronizadas.

2.1.3 O Processo de Segmentação

Hlavacek e Reddy, (1985), propõem que a segmentação seja vista através de um esquema de três passos: Identificação de segmento, qualificação de segmento e atratividade de segmento. Dibb (1999) no entanto, encaixa esses passos propostos por Hlavacek e Reddy, (1985) nas etapas do processo de segmentação de mercado descrito por Kotler (1988), propondo então o esquema abaixo:

Figura 5 - Etapas do Processo de Segmentação de Mercado

Fonte: Dibb (1999)

Como é possível analisar na figura acima, o primeiro passo do processo de segmentação de mercado dá-se através das bases de segmentação, as quais foram descritas no item anterior. Após pesquisada essas bases, o próximo passo desse processo é realizar as análises dos dados que foram coletados para que possa ser decido qual ou quais segmentos serão alvo de atuação da companhia. Beane e Ennis (1987), fazem uma revisão da literatura no que diz respeito a segmentação, e abordam as técnicas estatísticas mais conhecida para análise desses dados que são: AID (*Automatic Interaction Detector*), MAID (versão multivariada da AID), Análise Canônica, Análise Fatorial, Análise de Cluster, Análise de Regressão, Análise Discriminante, Escalonamento Multidimensional e Análise de Preferências.

No quadro a seguir, encontram-se alguns autores que já discorreram acerca dessas técnicas estatísticas e uma breve explicação de cada uma delas.

Quadro 2 - Técnicas Estatística para Análise de Dados

TÉCNICA ESTATÍSTICA	AUTORES	EXPLICAÇÃO
AID	Frank, Massy e Wind (1972) Doyle e Fenwick (1975) Assael (1970) Assael e Roscoe (1976) Green e Tull (1978)	A AID pode ser entendida como uma técnica semelhante a de regressões múltiplas. Porém, nessa técnica não há a exigência de especificações prévias de não-linearidades e/ ou interações.
MAID	Assael e Roscoe (1976) MacLachlan e Johansson (1981) Gillo e Shelly (1974)	A extensão multivariada da AID, ou seja, pode ser utilizada mais de uma variável dependente ao mesmo tempo
Análise Canônica	Hotelling (1935) Green, Halbert, e Robinson (1966) Green e Tull (1978) Alpert e Peterson (1972) Fornell (1978) Lambert e Durand (1975)	Técnica utilizada para analisar casos onde existem múltiplas variáveis dependentes. Podendo fornecer a relação entre dois conjuntos de dados
Análise Fatorial	Green e Tull (1978) Hauser e Koppleman (1979) Green, Halbert e Robinson (1966)	Para Green, Halbert & Robinson (1966) a análise diz respeito a "reduzir um conjunto de relações observadas a um conjunto menor e parcimonioso de variáveis que podem ser utilizadas para reproduzir o conjunto original de intercorrelações com perda pouco significativa de informações"
Análise de Cluster	Sokal e Sneath (1963) Green e Tull (1978) Myers e Tauber (1977) Peterson (1974) Worcester e Downham (1978) Lessig e Tollefson (1971) Beane e Ennis (1987)	Beane e Ennis (1987) descrevem o objetivo da análise de cluster como a de "criar clusters homogêneos de consumidores ou produtos que sejam tão diferentes quanto possível um do outro. A técnica pode ser combinada com outros métodos de análise (como multidimensional escalabilidade), se necessário."
Análise de Regressão	Wildt e McCann (1980) Green e Tull (1978) Worcester e Downham (1978)	Essa técnica tem sido muito utilizada para prever a demanda ou as vendas de um produto em algum momento no futuro. A regressão simples envolve algum tipo de relação linear onde, a flutuação de uma variável pode ser utilizada para prever o valor de outra variável. (Beane e Ennis, 1987)
Análise Discriminante	Morrison (1969) Green e Tull (1978) Ostlund (1974) Darden e Reynolds (1974) Bass e Talarzyk (1972)	De acordo com Beane e Enni (1987) A análise discriminante é muitas vezes descrita com análise de regressão, porque ambas as técnicas tentam prever algo sobre a variável dependente. A grande diferença da análise discriminante é que a participação da variável dependente só é prevista se determinadas condições se aplicarem ou não.
Escalonamento Multidimensional	Taylor (1971) Green e Tull (1978) Johnson (1971)	É uma técnica multivariada desenvolvida para medir percepções e preferências humanas. Também pode ser tratado pela literatura como escala não métrica ou mapeamento perceptual. (Beane e Enni, 1987)
Análise de Preferências	Urban e Hauser (1980) Green e Tull (1978) Green e Wind (1975)	Urban e Hauser (1980) vêem a análise de preferência como uma extensão natural do mapa perceptual. Os autores veem essa técnica como um processo de design intermediário que pode vincular recursos à preferência ou percepção geral do produto.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Beane e Ennis (1987)

Como descrito no quadro acima, o objetivo da realização dessas análises estatísticas é identificar um determinado número de segmentos de mercado. Porém, nem todos os segmentos identificados necessariamente são de interesse das empresas.

Ferrell e Hartline (2016, p.154) corroboram essa afirmação dizendo que “nem todas as abordagens de segmentação ou seus segmentos de mercado resultantes são viáveis em um sentido de marketing”. Portanto, análise da efetividade do processo de segmentação e a atratividade dos segmentos identificados deve atender de forma favorável a quatro critérios conforme coloca Frank et al (1972) *apud* Van Raaij e Verhallen (1994). Estes critérios, os quais serão listados abaixo, estão relacionados com a tipificação dos segmentos, homogeneidade, utilidade e gestão de Marketing:

1. Tipificação dos Segmentos

- i. Identificação: Deve ser de fácil compreensão a diferenciação entre os segmentos.
- ii. Mensurabilidade: Deve ser possível “mensurar” as características gerais ou individuais que diferem um segmento de outro.

2. Homogeneidade

- i. Variação: Heterogeneidade entre os segmentos em relação a respostas comportamental (Engel et al, 1972 *apud* Van Raaij e Verhallen, 1994).
- ii. Estabilidade: Os segmentos devem ser relativamente estáveis ao longo do tempo, e também, a mudança de consumidores de um segmento para outro não deve ser frequente (estabilidade em um nível individual).
- iii. Congruidade: Homogeneidade nos segmentos em termos das respostas comportamentais.

3. Utilidade:

- i. Acessibilidade: Os segmentos devem ser acessíveis no que diz respeito a meios de comunicação e distribuição. Baker (2005 p.176) complementa a ideia de acessibilidade dizendo que:

isso significa a seleção dos meios de propaganda que correspondessem ao perfil de mídia do segmento em termos demográficos ou dos canais de distribuição adequados, novamente

mediante a compatibilização do perfil demográfico com o perfil equivalente daqueles que mais provavelmente frequentarão diferentes tipos de pontos varejo

- ii. Substancialidade: os segmentos devem ter tamanho suficiente para torna-los aptos a receberem ações específicas de marketing. Baker (2005) complementa dizendo que o segmento não precisa ser especialmente grandes, desde que sejam lucrativos.

4. Critérios Estratégicos

- i. Potencial: Os segmentos devem ter potencial suficiente para os objetivos de marketing.
- ii. Atratividade: Os segmentos devem ser estruturalmente atrativos para o produtor (Porter, 1979 apud Van Raaij e Verhallen, 1994)

Dibb (1999), no entanto, acredita que os critérios utilizados para a realizar a segmentação, que são apresentados pela literatura, pecam em estarem amplamente focados em questões operacionais. A autora acredita que alguns fatores que não recebem tanta atenção na literatura, também são críticos e devem ser levados em consideração pelas empresas ao traçam sua estratégia a fim de obter sucesso em seu processo de segmentação. Entre os fatores levantados pela autora estão: um planejamento bem projetado, compromisso e envolvimento da alta administração, pensamento criativo, prontidão para responder as mudanças do mercado e objetivos claros.

Partindo dessas considerações, a autora desenvolveu um modelo holístico do processo de segmentação em que apresenta os diferentes critérios utilizados e os fatores que levam a obter o sucesso do mesmo.

Figura 6 - Fatores de Sucesso da Segmentação

Fonte: Dibb (1999)

Weinstein (1995) corrobora com Dibb(1955), ao entender que o processo de segmentação requer maior comprometimento corporativo e não deve limitar-se as habilidades da gerência em implementar as estratégias com base em pesquisas. Outras fraquezas do processo de segmentação citado pelo autor são:

- i. O aumento de custos pois, uma estratégia de segmentação tente a ser mais cara do que a abordagem de marketing de massa.
- ii. Prover perfis genéricos e não individuais. As informações obtidas através de pesquisas, são informações de comportamento de compra no nível de segmento e

não individual, o que pode dificultar a abordagem de compradores por meio de venda pessoal.

2.1.4 Abordagens Estratégica de Segmentação de Mercado

Neste serão apresentadas algumas abordagens estratégicas de segmentação de mercado as quais já vem sendo utilizadas com sucesso por muitas empresas. Vale ressaltar que as abordagens apresentadas abaixo não são excludentes, ou seja algumas companhias, dependendo do tipo de mercado, marca ou produto optam por utilizarem mais de um tipo de abordagem.

2.1.4.1 Marketing de Massa ou Indiferenciado

No que diz respeito a segmentação, há duas opções para uma companhia em relação ao mercado: segmenta-lo ou trata-lo em sua totalidade ou seja, considerar todo o mercado como consumidores potenciais para seus produtos e serviços. Esta última opção pode ser entendida como uma estratégia de marketing não diferenciada (Weinstein, 1995). Vale ressaltar que alguns autores utilizam do termo de *Marketing de Massa* ao abordarem o mercado total como mercado potencial e também deverá ser tratado dessa forma na presente dissertação.

Kotler e Keller (2006) tratam o marketing de massa como o ponto de partida para qualquer discussão acerca de segmentação. Os autores explicam que no marketing de massa o foco é a produção, a distribuição e a promoção em massa de um produto, tendo como argumento principal para a adoção dessa estratégia a criação de um mercado potencial maior propiciando assim custos mais baixos – gerando preços mais baixos ou margens mais altas.

As empresas que adotam o marketing de massa entendem que todos os consumidores possuem as mesmas necessidades e os mesmos anseios, sendo possível que um único programa de marketing satisfaça a todos. Esse programa único de marketing citado consiste em um único produto ou marca, um preço, um modelo promocional e de distribuição. (Ferrell e Hartline, 2016)

O marketing de massa tende a ser empregado quando o mercado em sua totalidade tem necessidades semelhantes. Um exemplo que pode ser citado é o mercado de commodities como produtos agrícolas e minerais.

No entanto, Kotler e Keller (2006) afirmam que para muitos autores está havendo uma frequente fragmentação no mercado, o que tende a dificultar o marketing de massa. Devido ao aumento dos meios de propaganda e canais de distribuição, torna-se difícil atingir um público em massa. Este movimento tem levado muitas empresas a optarem pelo *micromarketing* que engloba níveis mais específicos de segmentação, os quais serão abordados com maior profundidade nos próximos tópicos.

2.1.4.2 Marketing Diferenciado

Weinstein (1995), descreve como estratégia de diferenciação a escolha de dois ou mais segmentos para a comercialização de produtos e serviços. A escolha desses segmentos se baseia nas necessidades variadas dos consumidores.

O autor também salienta que há uma distinção entre diferenciação de produtos e de mercado. Enquanto a diferenciação de mercado pode ser tratada como uma estratégia de marketing, sendo orientada para o consumidor e sendo dependente da demanda de mercado, a orientação para produto não deve ser tratada como uma estratégia e deve ser orientada para o fornecedor. Um exemplo citado pelo autor é a utilização de diferenciação de produtos para *commodities*. (Weinstein, 1995)

A diferenciação de produto é um assunto divergente na literatura e já foi tratado por muitos autores. Smith (1957), descreve diferenciação de produto como uma estratégia de marketing, assim como a segmentação de mercado. O autor ainda entende que a diferenciação de produto tende a ser caracterizada pela utilização massiva de publicidade e promoção resultando em alterações nos preços, e pode ser classificado como uma estratégia ou abordagem promocional para o marketing.

Dickson e Ginter (1987), contrariando Smith (1957), acreditam que as características físicas do produto têm um papel fundamental para que esses sejam percebidos de modo diferente pelo consumidor. Diferenças essas como: estabelecimento de marca, tamanho, cor, embalagem auxiliam os profissionais de marketing a diferenciarem seu produto no mercado frente aos concorrentes.

Ferrell e Hartline (2016), descrevem que existe duas opções de abordagem diferenciada: a abordagem multissegmentos e a abordagem de concentração de mercado. Segundo os autores, a abordagem de multissegmentos tem como objetivo oferecer uma variedade de produtos para compradores com necessidades distintas, ou seja, foca em compradores em mais de um

segmento de mercado. Já a abordagem de concentração de mercado tem por objetivo buscar a máxima participação em um único segmento. Nessa abordagem a empresa concentra todos seus recursos para entender da melhor forma possível um único segmento de mercado, o que pode ser tratado com uma vantagem competitiva porém, ao se especializar a empresa pode ficar mais frágil para uma mudança que o mercado venha a sofrer, como por exemplo uma crise econômica ou uma mudança no segmento podendo em determinado momento ser uma desvantagem.

2.1.4.3 Marketing Concentrado

Weinstein (1995) entende que há estratégia de concentração quando dentre vários segmentos potenciais, a empresa decide atuar em somente um. O autor ressalta que essa estratégia de segmentação é mais econômica que o marketing diferenciado por exemplo, e tende a ser adotada por empresas com recursos limitados, ou que tem por objetivo diversificar suas atividades entrando em um mercado diferente do que já atuam. Uma forma de marketing concentrado bastante explorado pela academia é o marketing de nicho.

O marketing de nicho pode ser entendido como uma abordagem de mercado onde empresas têm por mercado-alvo segmentos pequenos e bem definidos como estratégia de atuação. Tais mercados, ou nichos possuem características e necessidades muito específicas.

Teplensky et al., (1993), trazem uma definição do ponto de vista global da estratégia da empresa, o marketing de nicho é definido como "uma ênfase em uma necessidade particular, segmento geográfico, demográfico ou de produtos"

Linneman (1991, p 33), lista alguns pontos que merecem atenção ao utilizar o marketing de nicho:

- i. É essencial concentrar-se com mais rigor no mercado;
- ii. A diferenciação de produtos ou serviços torna-se mais crítica e decisiva. E, por causa do número crescentes de produtos e serviços, a canibalização é uma grande ameaça;
- iii. Explorar diferentes nichos de mercado consome maiores recursos do que o marketing de massa. Mais planejamento. Mais produtos ou serviços. Mais canais de distribuição. Mais campanhas promocionais. Mais representantes de vendas. E tudo isso deve estar coordenado, integrado e controlado;
- iv. O desenvolvimento de uma estratégia de marketing é mais complexo. Vários nichos de mercado precisam ser ligados.

Kotler e Keller (2006) apontam algumas vantagens em optar por marketing de nicho como: um nicho não costuma atrair muitos concorrentes, atuando sobre ele no máximo de duas a três empresas. Além disso o nicho gera receitas por meio de especialização pois, os clientes estão aptos a pagar mais caro a empresa que consiga suprir suas necessidades.

2.2 Resumo do Processo de Segmentação

Alguns autores, com o intuito de explicarem de maneira mais didática o processo de segmentação de mercado, constroem esquemas para abordarem todos os passos presentes nessa atividade. Abaixo há o esquema construído por Weinstein (1995) e Brandt (1966) respectivamente:

Quadro 3 - Estrutura Para Segmentação

ESTRUTURA PARA SEGMENTAÇÃOPLANEJAMENTO DE SEGMENTAÇÃO

1. Comprometer-se com a estratégia de marketing baseada em segmentação.
2. Incorporar segmentação no plano de marketing.
3. Utilizar diretrizes de planejamento de segmentação.
4. Utilizar diretrizes de pesquisa de segmentação.

(+) SEGMENTAR MERCADOS

5. Definir o mercado geograficamente.
6. Utilizar bases demográficas de consumidores apropriadamente.
7. Utilizar bases psicográficas de consumidores apropriadamente.
8. Aplicar as bases por benefícios, por taxa de uso de produtos comportamentais.
9. Utilizar as dimensões de segmentação apropriadamente.
10. Adicionar bases de segmentação internacionais apropriadamente.
11. Conduzir o estudo: utilizar modelos de segmentação.

(+) ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO

12. Desenvolver uma estratégia de marketing baseada em segmentação.
13. Monitorar resultados de segmentação: lembrar dicas de gerenciamento.

= RESULTADOS DE SEGMENTAÇÃO

Desempenho de negócios potencializado (participação de mercado, imagem, lucros)

Fonte: Weinstein (1995, p 29)

Weinstein (1995), apresenta a estrutura para segmentação como uma equação onde, a soma desses fatores resulta no objetivo final do processo que é o aumento do desempenho de negócio. Já Brandt (1966), define o processo de segmentação como uma atividade que requer oito passos, conforme descritas no quadro 4.

Quadro 4 - Sumário dos Passos na Segmentação do Mercado

<p>1. Defina o mercado bruto</p> <p>a. Função genérica do produto. b. Objetivos da empresa. c. O sistema de consumo do consumidor. d. O "não comercial".</p> <p>2. Selecione um conjunto de fatores que implicam as prováveis reações dos consumidores aos esforços de marketing do produtor. Os testes dos fatores selecionados incluem:</p> <p>a. Validade: os fatores devem indicar elasticidade promocional. b. Confiabilidade: um indicador consistente ao longo do tempo. c. Usabilidade: o fator deve ser verificável no mercado. d. O fator facilita o agrupamento de indivíduos? e. Os grupos finais (segmentos) estão suficientemente isolados um do outro?</p> <p>3. Teste o mercado bruto para os fatores selecionados.</p> <p>a. Pesquise os dados disponíveis b. Realize pesquisas adequadas</p> <p>4. Agrupe os indivíduos amostrados com "pontuações" similares. Esses grupos são o "esqueleto" dos segmentos de mercado.</p>	<p>5. Organize os segmentos em ordem decrescente de suas pontuações (reações esperadas ao esforço de marketing antecipado). Isso alinhará o Segmentos em ordem de seus retornos potenciais (porcentagens) nas despesas de marketing.</p> <p>6. Analise as características de cada segmento para encontrar um (ou um conjunto) que pode ser projetado de volta ao mercado bruto como um todo. Com essa projeção, o tamanho total e a dispersão física do segmento podem ser determinados.</p> <p>7. Avalie cada segmento total em termos de suas possibilidades econômicas e estratégicas para o vendedor.</p> <p>a. Custos de transporte b. Disponibilidade de mídia comum c. Disponibilidade de canais de distribuição adequados d. Características perceptivas médias da associação do segmento e. Custos para manter a posição no mercado f. Inter-relações de segmentos g. Expectativas de receita</p> <p>8. Aloque os recursos disponíveis de acordo com o valor total dos vários segmentos para a empresa</p>
---	---

Fonte: Brandt (1966, p.27)

Em relação ao processo de segmentação do mercado, Beane e Ennis (1987) acreditam que: “É importante permanecer criativo ao conduzir pesquisas de segmentação. Muitas maneiras diferentes de segmentar um mercado podem existir. É preciso estar disposto a investigar qualquer relação que se mostre promissora.”

Brandt (1966), acredita que a sociedade passa por mudanças a qual o mercado de massas dê lugar a bens e serviços específicos, ou seja, um mercado cada vez mais complexo de consumidores com necessidades e anseios diferentes. Por esse motivo, o autor defende o processo de segmentação do mercado pois acredita que:

Na melhor das hipóteses, a aplicação bem-sucedida da segmentação de mercado informa ao profissional de marketing onde e como gastar seus esforços em termos do mix de marketing, apelos publicitários e canais de distribuição a serem usados. Na pior das hipóteses, o processo pode fornecer algumas informações sobre as necessidades, desejos e padrões de comportamento do consumidor no momento da análise e no produto em questão.

2.3 Posicionamento

Após a apresentação do modelo proposto por Kotler (1988) e adaptado por Dibb (1999), ambos citados no capítulo 2.1, onde foi tratada a segmentação de mercado, aborda-se a última etapa do processo de segmentação denominada de posicionamento. É nesse momento que a empresa divulga a seus consumidores o que significa seus produtos ou serviços e quais são seus diferenciais em relação aos concorrentes.

A primeira vez em que o termo posicionamento foi tratado na literatura foi 1969, na revista *Industrial Marketing*, em um artigo publicado por Trout, onde o autor previu muitas mudanças para a propaganda na década de 70. Em 1972, Trout uniu-se a Ries para publicar uma série de três artigos sobre posicionamento na revista *Advertising Age*. (Ries e Trout, 1986).

Ries e Trout (2009, p.16), definem o posicionamento da seguinte forma:

O posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma companhia, uma instituição ou mesmo uma pessoa. Talvez você mesmo. Mas o posicionamento não é aquilo que você faz com o produto. Posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente em potencial. Em outras palavras, você posiciona o produto na mente do cliente em potencial.

A partir dessa definição, é possível notar que os autores são ênfase a comunicação e publicidade como elementos do posicionamento. Kotler (2000) segue a mesma linha teórica de Ries e Trout (2009) ao definir o posicionamento da seguinte forma “ O posicionamento é o ato de projetar a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar distinto na mente do mercado-alvo”.

Baker (2005), reitera a ideia de Kotler (2000) ao definir o posicionamento como um processo de elaboração de imagem e valor tendo como objetivo principal a mensagem passada aos seus consumidores, ou seja, esse processo foca em demonstrar aos consumidores pertencentes ao segmento-alvo da empresa, o que ela ou uma marca representa em relação a seus concorrentes.

Ferrell e Hartline (2016) trazem alguns aspectos referentes a diferenciação e posicionamento, muitas vezes confundidos na literatura. Segundo os autores, diferenciação tende a ser baseada nas características do produto ou serviços adicionais. Já o posicionamento diz respeito a uma imagem mental do produto e suas características de diferenciação na mente do consumidor, sendo essa diferenciação podendo ser física ou percebida entre as ofertas dos concorrentes.

Buscar espaço na mente do consumidor, é um ponto comum entre os autores no que diz respeito ao posicionamento. Trout e Rivkin (1996, p. 8-47) *apud* Oliveira e Campomar (2007, p.3) apresentaram cinco características que devem ser compreendidas a fim de fundamentar o conceito de posicionamento:

- i. Mentes são limitadas: em razão da percepção e da memória do consumidor ser seletiva, apenas o que receber atenção é que possui chance de ser retido.
- ii. Mentes detestam confusão: a complexidade das propostas dificulta a obtenção do resultado pretendido.
- iii. Mentes são inseguras: os consumidores não sabem exatamente o que querem ou porque querem algo. Além disso, as mentes tendem a ser emocionais e não racionais. O reconhecimento de uma marca bem estabelecida pode oferecer a segurança necessária, diminuindo a percepção de risco.
- iv. Mentes não mudam: dificilmente uma posição sólida e bem estabelecida pode ser trocada, havendo uma resistência inata do ser humano em relação à mudança.
- v. Mentes podem perder o foco: à medida que se aumenta a complexidade de uma proposta ou se tenta alavancar novos produtos com nomes consolidados, crescem a probabilidade de se criar confusão e de se conduzir o consumidor a buscar alternativas mais claras.

Toledo e Hemzo (1991), contrariam Ries e Trout (1999) ao salientarem que o posicionamento deve ir além da propaganda e das características físicas do produto. Hemzo e Toledo (1991, p4) acreditam que o posicionamento é a oferta do produto como um todo ou seja: “O interesse deve recair sobre a avaliação do conjunto completo de utilidades oferecidas, atributos físicos do produto, imagem, serviços, distribuição e preço.”

As definições de posicionamento dadas por Ries e Trout (1986) e Kotler (2000) estão entre as mais citadas porém, uma definição amplamente aceita ainda não surgiu na literatura. No que tange a definição de posicionamento, muitos termos como: posicionamento (Kotler, 2000), posição (Smith e Lusch, 1976), posicionamento de produto (Harrison, 1987), posicionamento de mercado (Greenley, 1989) foram propostos pela literatura ao longo dos anos. (Kalafatis, Tsogas e Blakson;2000).

Maggard (1976), reitera Kalafatis, Tsogas e Blakson (2000) quando afirma que o termo *posicionamento* inclui vários conceitos inter-relacionados o qual pode ser comparado com a versatilidade do termo *marketing estratégico*. O autor no entanto, afirma que o termo o qual pode dar maior amplitude para descrever o posicionamento é o termo *posicionamento estratégico*. Maggard (1976) então frisa que “o posicionamento estratégico é usado em termos gerais essencialmente como a mesma coisa que selecionar o *target*⁶ e a consequente promoção dos aspectos do marketing estratégico”.

No que tange os conceitos de posicionamento, Maggard (1976) acredita que o escopo do termo seja amplo o suficiente para atingir tanto o posicionamento interno como externo a fim de posicionar-se como: um veículo conceitual, um posicionamento “*de frente*”, posicionamento com uma idéia, posicionamento para responsabilidade social e outras variações dentre desses e outros conceitos de posicionamento. Abaixo estão descritos de forma mais detalhada os pontos os quais são abrangidos pelo escopo do posicionamento segundo o autor.

i. Posicionamento como um veículo conceitual

Maggard (1976) acredita que o posicionamento pode ser um veículo conceitual através do qual vários conceitos de marketing como: segmentação de produto, diferenciação de produto, preferência do consumidor, mercado-alvo e etc, podem ser geridos de forma mais eficiente. Como exemplo, o autor descreve a aplicação de técnicas quantitativas ao conceito de posicionamento, como o modelo de atitude de Fishbein e Rosenberg que mostram que o

⁶ Expressão em inglês que significa alvo (traduzido pela autora)

posicionamento de uma marca na mente de um consumidor provavelmente é determinado por um conjunto de características do produto como: preço, qualidade, durabilidade, credibilidade, cor e sabor. Sendo isso sabido, é possível que uma companhia influencie ou mude o posicionamento de sua marca através do gerenciamento dessas características.

ii. Posicionamento “*de frente*”

Ao citar este tópico como escopo do posicionamento, o Maggard (1976) rebate Trout e Ries (1972) os quais defendiam que o posicionamento “*de frente*” era uma postura perigosa e que uma companhia não conseguiria competir de forma direta com uma concorrente que tenha um forte posicionamento de mercado. Maggard (1976) afirma que o surgimento da publicidade comparativa onde novas marcas estão ao lado de marcas líderes no cenário publicitário, indica que o posicionamento “*frente a frente*” vem gradativamente ganhando espaço. O autor também ressalta que o posicionamento “*de frente*” ou “*frente a frente*” cabe tanto para a companhia como para o portfólio de produtos especificamente.

iii. Posicionamento com uma ideia

O posicionamento com uma ideia pode ser visto como uma forma indireta do posicionamento “*de frente*”. Ao posicionar um produto com uma ideia, é uma maneira de lançar produtos contra o líder de mercado buscando o sucesso de suas ações de forma menos arriscada. Um exemplo de posicionamento com uma ideia citado por Maggard (1976) foi quando a Vick Chemical decidiu posicionar seu remédio antigripal não contra o líder de mercado de forma direta mas, o posicionou através da ideia de que seu produto era “garantia de uma boa noite de sono”.

iv. Posicionamento para responsabilidade social

Nesse último ponto, o Maggard (1976) enfatiza que com o passar do desenvolvimento do posicionamento, deve fazer parte de seu escopo a responsabilidade social. Em outras palavras, ao planejar seu posicionamento, as companhias devem preocupar-se em zelar pelos direitos e bem estar de seu consumidor, gerando então uma credibilidade e confiança do consumidor para com a empresa.

DiMingo (1988) defende que ao tratar o posicionamento, duas abordagens devem ser consideradas: o posicionamento de mercado e o posicionamento psicológico. Para o autor, o

posicionamento de mercado envolve passos, que podem acontecer de forma sequencial ou simultânea, exigindo sempre revisão dos passos, descritos abaixo:

- I. Analisar as oportunidades de mercado – em suma, uma oportunidade de mercado pode ser compreendida como uma área a qual a empresa entenda que possua uma vantagem competitiva sobre seu concorrente. Para identificar possíveis oportunidades de mercado, a empresa precisa analisar fatores críticos que determinam seu sucesso nesse novo mercado. DiMingo (1988), entende que esses fatores críticos podem incluir: tamanho do mercado, crescimento de marketing, barreiras de entrada (economias de escala, curvas de experiência, capital e fidelidade à marca), o poder de negociação dos compradores (tamanho e concentração, bem como custos de troca), poder do fornecedor (disponibilidade de matérias-primas) bem como poder de barganha, sensibilidade ao preço, fatores ambientais (econômicos, sociais, legais, cíclicos e sazonais) e lucratividade.
- II. Segmentar o mercado e selecionar o segmento o qual deseja atuar – nesta etapa DiMingo (1988) enfatiza a importância de analisar as necessidades e preferências do segmento em relação as ofertas as quais já são oferecidas a ele, e a partir de então determinar seu grau de satisfação do consumidor e vulnerabilidade de seus concorrentes. Esse tipo de análise é fundamental para identificar quais serão seus consumidores e concorrentes foco e quais devem ser evitados.
- III. Identificar a fraqueza de seus concorrentes e capitalizar seus próprios pontos fortes para diferenciar uma oferta – Neste passo, Dimingo (1988) recomenda que seja criada uma matriz com pontos fortes e fracos, afim de deixar mais clara a competitividade da empresa e identificar lacunas entre a empresa e seus concorrentes. Além disso, o autor enfatiza que diferenciar uma oferta, seja através de um novo produto ou então de serviços como garantia, entrega ou condições de pagamento, torna-se importante uma vez que a intensificada a concorrência no mercado, os produtos tendem a ficar cada vez mais similares, tornando difícil para os consumidores identificarem as diferenças existente entre as ofertas.

Já o posicionamento psicológico, descrito por DiMingo (1988), tem como base o posicionamento de mercado e seu objetivo principal é, por meio de ferramentas de marketing, divulgar três elementos principais: quem é a empresa, qual é o produto e o que esperar da compra. Como exemplo, o autor cita que se o posicionamento de mercado de uma empresa é baseado em diferenciação, como na qualidade do produto, esse diferencial deve ser transmitido através de uma estratégia de comunicação integrada e consistente envolvendo embalagens, nome da marca, aparência do produto, publicidade, relações públicas e vários tipos de promoção de vendas, afim de transmitir os benefícios que serão entregues aos consumidores.

Ao analisarem as abordagens de posicionamento tratadas por DiMingo (1988), Oliveira e Campomar (2007), entendem que nesta perspectiva, o processo de segmentação de mercado também é visto como uma forma de posicionamento. Os autores levantam hipóteses de que a estreita co-relação entre a segmentação de mercado e o posicionamento se dá devido a dependência de uma segmentação adequada para se ter um posicionamento eficaz. No entanto, Oliveira e Campomar (2007) afirmam que foi convencionado o uso do termo posicionamento somente para as atividades mencionadas no posicionamento psicológico descrito por DiMingo (1988).

A estreita relação entre segmentação e posicionamento aparece nos seis passos do processo de desenvolvimento do posicionamento, descrito por Aaker e Shansby (1982) os quais envolvem:

- i. Identificar os competidores;
- ii. Determinar como os competidores são medidos e avaliados;
- iii. Determinar o posicionamento dos competidores;
- iv. Analisar os consumidores;
- v. Escolher um posicionamento de mercado;
- vi. Monitorar seu posicionamento.

Indo de encontro a linha defendida por Aaker e Shansby (1982), Doyle (1983) corrobora com a relação existente entre a segmentação e o posicionamento ao afirmar que:

Posicionamento estratégico refere-se a escolha de um mercado-alvo que descreve os consumidores que uma empresa procurará atender e a escolha da vantagem competitiva que define como a companhia irá competir com os rivais do mesmo segmento.

Tendo como base a definição de Doyle (1983), Brooksbank (1994) divide o posicionamento estratégico em três subcomponentes inter-relacionados: Clientes-alvo, concorrentes- alvo e vantagem competitiva. Além disso, o autor entende que o posicionamento estratégico é realizado através da capacidade de construção de uma imagem do mercado.

O foco de uma companhia deve ser estar presente em um mercado que consiga atender as necessidades de seus clientes melhor que os seus concorrentes. Para tal, se faz necessário que a empresa tenha profundo conhecimento de seus pontos fortes, fracos e quais as oportunidades e ameaças do mercado, ou seja, para que uma empresa atue melhor que suas concorrentes em um determinado mercado, é necessário que seja realizado uma análise *SWOT* – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*⁷, na qual seja possível ter um diagnóstico da própria empresa, dos concorrentes e do público-alvo. (Brooksbank, 1994).

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), reiteram Brooksbank (1994) ao afirmarem que uma vantagem competitiva ou vantagem diferencial como é tratado pelos autores, se dá através das forças identificadas da empresa ou de suas competências que sejam distintas à concorrência. Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 36) argumentam que:

Os fatores essenciais para escolher como criar essa vantagem são de que ela precisa ser embasada no valor do cliente (por exemplo, preços mais baixos, qualidade superior e melhor serviço) e deve usar uma habilidade da empresa em que os concorrentes terão dificuldade em copiar.

Brooksbank (1994) e Houley, Piercy e Nicoulaud (2011) seguem a mesma linha de Porter (1985), o qual afirma que há três maneiras principais de criar vantagem competitiva:

- i. Liderança de Custo
- ii. Diferenciação
- iii. Enfoque

A abordagem de liderança de custos busca liderar um setor de atividades através de baixos custos, ou seja, a companhia tem por objetivo ter custos inferiores aos seus concorrentes. Esse tipo de estratégia acontece por meio uma estrutura agressiva de economia de escala, busca por redução de custos decorrente da experiência adquirida, severo controle nos custos de produção e nos custos diretos e indiretos para a companhia. (Porter, 1985)

⁷ Expressão em inglês que significa Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (traduzido pela autora)

As empresas que optam pela estratégia de liderança de custos, para alcançarem essa vantagem competitiva, necessitam de uma vasta participação no mercado que atuam e um fácil acesso as matérias-primas utilizadas. (Porter, 1985).

Um exemplo de mercado onde é adequado o uso da liderança de custos como vantagem competitiva é o mercado de *commodities* pois, praticamente não há diferenciação nos produtos físicos oferecidos aos consumidores. (Hooley, Piercy e Nicoulaud, 2011).

A segunda forma genérica de criar vantagem competitiva citada por Porter (1985) é a diferenciação, ou seja, a companhia deve identificar um ou mais atributos os quais sejam valorizados pelos consumidores e posicionar-se de forma que os satisfaça de modo ímpar quando comparado a seus concorrentes. Dessa forma, a estratégia por diferenciação permite que a companhia obtenha margens mais altas, uma vez que seus produtos são valorizados por seus consumidores, os quais tendem a ser menos sensíveis as variações de preço.

Por fim, Porter (1985) cita o enfoque como uma forma de se obter vantagem competitiva. Segundo o autor, a estratégia de enfoque se dá por meio da escolha de um determinado segmento de mercado o qual irá atuar-se e para tal, a empresa deve adaptar sua estratégia para melhor atendê-lo. Para Porter (1985, p. 52) “A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que seus concorrentes que estão competindo de forma mais ampla”.

Brooksbank (1994), coloca a vantagem competitiva como um dos componentes do posicionamento estratégico e acredita que uma vez realizada a análise SWOT e finalizado o plano de posicionamento, o próximo passo deve ser operacionalização desse posicionamento através da montagem de um *mix* de marketing apropriado para tal. O *mix* de marketing citado pelo autor é amplamente conhecido na literatura por 4P's: produto, preço, praça (distribuição) e promoção, os quais são compostos por um conjunto de decisões que juntos definem a oferta da companhia para o mercado-alvo.

Na figura abaixo, Brooksbank (1994) representa como os três subcomponentes de posicionamento estratégico interagem entre eles, com a análise SWOT e com o *mix* de marketing.

Figura 7 - Os Componentes de Marketing na Formulação do Posicionamento Estratégico

Fonte: Brooksbank (1994)

No que diz respeito ao subcomponente de identificação dos concorrentes no posicionamento estratégico, Kotler (2006) classifica as empresas de acordo com os papéis que as mesmas desempenham no mercado-alvo, sendo eles: líder, desafiante, seguidora ou ocupante de nicho. O autor ainda afirma que em muitos setores há uma empresa reconhecida como líder de mercado e a mesma possui a maior participação de mercado para determinado produto.

Quanto a operacionalização da estratégia de posicionamento, citada por Brooksbank (1994), Aaker e Shansby (1982) propõem seis abordagens para que uma estratégia de posicionamento possa ser concebida e implementada, as quais podem ser entendidas como:

i. Posicionamento por Atributo.

Provavelmente é a estratégia de posicionamento mais utilizada, onde a mesma é associada a um atributo ou uma característica do produto, ou ainda um benefício procurado pelo

consumidor. Como exemplo, o autor cita as empresas automobilísticas, as quais se posicionam com atributos como: economia, confiabilidade e durabilidade.

Um novo produto ao entrar no mercado, pode posicionar-se em relação a um atributo o qual foi ignorado por seus consumidores ou ainda posicionar-se em mais de um atributo. Apesar de ser possível posicionar-se em vários atributos, Aaker e Shansby (1982) alertam que esse tipo de estratégia pode de difícil implementação, resultando muitas vezes em um posicionamento confuso e distorcido.

ii. Posicionamento por Preço/Qualidade.

Preço e qualidade são atributos intimamente ligados no que diz respeito a estratégia de posicionamento. Muitas categorias de produtos oferecem mais em relação a serviços, recursos ou desempenho e ofertam a um preço mais elevado para sinalizar essa qualidade superior oferecida ao seu consumidor. Por outro lado, ao escolher posicionar-se por preços mais baixos, deve atentar-se a manter o equilíbrio entre preço e valor entendido pelo consumidor.

iii. Posicionamento por Uso ou Aplicação.

Segundo Aaker e Shansby (1982), os produtos podem ter múltiplas estratégias de posicionamento embora, o aumento do número de estratégias pode trazer riscos e dificuldades para a companhia. Muitas vezes o posicionamento por uso ou aplicação pode representar uma segunda ou terceira estratégia de posicionamento utilizada para expandir o mercado. Com exemplo, o autor cita a estratégia por uso ou aplicação utilizada pela Aveia Quacker que tentou expandir seu posicionamento para além de um produto utilizado no café-da-manhã como também sendo um ingrediente natural de grãos integrais para ser utilizado em receitas.

iv. Posicionamento por Usuário do Produto.

Nessa estratégia de posicionamento, a empresa tende a associar seu produto a um usuário ou uma classe de usuários. Na indústria esportiva por exemplo, é muito comum associar seus produtos a atletas ou modalidades esportivas. Outro exemplo da utilização dessa estratégia é na amplificação de seu público-alvo. Como citado por Aaker e Shansby (1982), a Johnson & Johnson viu sua participação de mercado ir de 3% a 14% ao reposicionar seu shampoo para bebês como um shampoo usado por pessoas que lavam os cabelos com frequência e portanto, precisam de um shampoo suave.

v. Posicionamento por Classe de produto.

Algumas das decisões de posicionamento envolvem associar-se a uma classe de produtos. Posicionar-se corretamente a classe de produtos é uma decisão crítica e exige a realização de pesquisas acerca de seu mercado-alvo. Um clássico exemplo da importância do posicionamento correto a uma classe de produtos é o das canetas Parker que viu seu faturamento subir ao reposicionar-se da categoria de canetas para a categoria de presentes.

vi. Posicionamento em Relação a um Concorrente

Aaker e Shansby (1982), defendem que há dois motivos os para que uma companhia se posicione em direção ao concorrente: o primeiro motivo é que a imagem bem estabelecida de um concorrente pode ser usada para ajudar na comunicação de outra imagem referente a ela. O segundo motivo citado é a importância que os consumidores enxerguem na companhia com um competidor determinado. Neste ponto, os autores citam com posicionamento da Avis, uma companhia locadora de carros, que posicionou-se frente a Hertz com a campanha “Nós somos o número dois, por isso tentamos mais”.

Outro ponto levantado por Aaker e Shansby (1982) no que diz respeito ao posicionamento por concorrente é que, através dessa abordagem, é possível criar uma relação entre um ou mais atributos gerando então uma comparação com o concorrente. Essa comparação pode ser feita através da publicidade comparativa em que o concorrente é explicitamente nomeado e tem um ou mais atributos comparados.

Park, Jaworski e MacInnis (1986) reiteram a ideia da importância de uma boa comunicação da imagem para que a companhia tenha um posicionamento bem definido levando então a empresa a se destacar perante seus concorrentes e logo, melhorar seu desempenho no mercado. E os autores ainda ressaltam que devido ao seu alto impacto gerado na companhia, é de grande importância gerenciar sua imagem ao longo do tempo.

Para corroborar sua afirmação, Park, Jaworski e MacInnis (1986) citam um clássico artigo de Gardner & Levy (1952) onde os autores acreditam que para uma marca ter sucesso a longo prazo, é necessário que a companhia escolha um significado para a marca antes de sua entrada no mercado, operacionalizem o significado dessa marca sob uma imagem e mantenha essa imagem ao longo do tempo.

No entanto, Park, Jaworski e MacInnis (1986) acreditam que as estratégias de posicionamento/ reposicionamento ao incorporarem a noção de imagem e indiretamente de

vendas, não indicam como a imagem pode ser envelhecida ao longo dos anos. Os autores criticam alguns modelos como os propostos por Aaker & Shansby (1982) e Trout & Ries (2009) onde as decisões de posicionamento e reposicionamento tem como base as condições atuais dos consumidores e fatores de curto prazo orientados para o mercado.

Como intuito de preencher essa lacuna, Park, Jaworski e MacInnis (1986) propõem uma estrutura para gerenciar a imagem de uma companhia ao longo do tempo, a qual é denominada de Gerenciamento do Conceito de Marca.

Um conceito de marca é um significado de marca selecionado pela empresa, derivado das necessidades básicas do consumidor (funcional, simbólico e experiencial). Um conceito selecionado antes da entrada no mercado define os limites do escopo das estratégias de posicionamento e, portanto, influencia a imagem/posição da marca percebida. Após a tarefa de seleção inicial, o conceito é gerenciado em três etapas: introdução, elaboração e fortalecimento. Assim, a identificação e gerenciamento de um conceito de marca representam os meios para desenvolver, manter e controlar.

Na figura abaixo está representada a estrutura proposta por Park, Jaworski e MacInnis (1986) onde é demonstrado o relacionamento hierárquico entre o conceito da marca, estratégias de posicionamento (usando o *mix* de marketing) e a posição/imagem. Nela também está resumida os conjuntos específicos de estratégias que seguem os diferentes conceitos da marca nos três estágios

Figura 8 - Gerenciamento do Conceito de Marca

Fonte: Park, Jaworski e MacInnis (1986)

Ferrell e Hartline (2016, p238) ao descreverem o processo de criação de uma posição relativa favorável em seis etapas, descritas abaixo, também enfatizam a importância da avaliação contínua do posicionamento da empresa de modo a gerenciarem sua imagem no longo prazo, como é possível notar na sexta etapa.

1. Identificar necessidades, desejos e preferências do mercado-alvo.
2. Avaliar a diferenciação e o posicionamento dos concorrentes atuais e potenciais.
3. Comparar a posição atual da empresa com a concorrência em relação as necessidades, desejos e preferências do mercado-alvo.
4. Identificar diferenciação e posicionamento exclusivos não oferecidos pela concorrência que correspondem às capacidades da empresa.
5. Desenvolver um programa de marketing para criar a posição da empresa na mente do mercado-alvo.
6. Reavaliar continuamente o mercado-alvo, a posição da empresa, bem como a posição de ofertas concorrentes para garantir que o programa de marketing permaneça alinhado e identificar oportunidades de posicionamento emergentes.

Assim como no processo de segmentação, o posicionamento estratégico nos mercados globais exige atenção, uma vez que os mercados estão se tornando cada vez mais competitivos e transparentes. Ao atuar em mercados globais, além de selecionar os mercados desejáveis, as empresas devem preocupar-se com a necessidade de posicionar marcas de forma eficaz nesses mercados. (Hassan e Craft, 2005).

Na figura abaixo, Hassan e Craft (2005), integram de forma detalhada, a segmentação de bases híbridas para mercados globais, já explicitadas no item 2.1.3, com modelos de posicionamento estratégico de marca.

As ideias básicas da abordagem integrada apresentado por Hassan e Craft (2005) são:

- i. Assume-se vários graus de heterogeneidade e homogeneidade nas preferências dos compradores por marcas globais;
- ii. Qualquer grau de preferência heterogênea ou homogênea para marcas globais podem ser atribuídas igualmente a bases macro (isto é, fatores do país), micro bases (isto é, variáveis comportamentais) e quaisquer combinações de interações.
- iii. Qualquer grau de preferência pode ser abordado pela introdução de variações adaptativas no programa de marketing.

Figura 9 - Estrutura para bases de segmentação global e estratégia de posicionamento

Fonte: Hassan e Craft (2005)

Hassan e Craft (2005), afirmam que através do prisma do marketing internacional, a literatura apresenta a necessidade de basear as tomadas de decisão inerentes ao posicionamento em um escopo mais amplo, onde seja, possível compreender as diferenças e semelhanças entre um mercado e outro. Os autores então corroboram com o fato de o posicionamento ser uma estratégia usada na identificação e determinação dos recursos alocados entre os segmentos pretendidos.

Sob esta ótica, Hassan e Craft (2005), classificam de “posicionamento estratégico baseado em segmentação” empresas que respondessem de maneira homogênea demandas que diferem de respostas recebidas de outros segmentos de mercado.

Hassan e Craft (2005) então propõem uma matriz, identificada na figura 12, que apresenta as opções de posicionamento estratégico através de uma representação bidimensional de semelhanças e diferenças entre os segmentos de mercado a serem abordados. A matriz “dois – por - dois” exhibe a interação da segmentação de mercado com o posicionamento.

A primeira dimensão é de segmentos de mercado "iguais" ou "diferentes", o que significa que a empresa pode optar por separar segmentos "iguais" ou "diferentes" em vários mercados. A segunda dimensão da matriz representa opções de posicionamento estratégico “iguais” ou “diferentes”, o que significa que a empresa pode procurar obter uma imagem semelhante ou diferenciada em um determinado mercado. (Hassan e Craft, 2005).

Hassan e Craft (2005) descrevem a matriz da seguinte forma:

1. No primeiro quadrante é apresentada a estratégia focada onde a empresa desenvolve um posicionamento de marca semelhante para segmentos globais substancialmente semelhantes. Ou seja, neste modelo de estratégia, a empresa desenvolve uma imagem uniforme em um segmento internacional focado.
2. O segundo quadrante representa a estratégia de otimização, em que a empresa desenvolve uma posição de marca diferenciada para alcançar segmentos semelhantes em todo o mundo. Esta estratégia também é utilizada por empresas que comercializam produtos idênticos com diferentes apelos de posicionamento para aumentar a vantagem competitiva global através de *supply-side economies*⁸.
3. Já o quadrante três, representa posicionamento estratégico semelhante em diferentes segmentos do mundo ou “estratégia geocêntrica”. Muitas empresas europeias escolhem diferentes estratégias de posicionamento para produtos comercializados no mercado norte-americano com o intuito alavancar a liderança global da marca ou a imagem única. Empresas como Coca-Cola, Kodak e Nike utilizam dessa estratégia de posicionamento, ou seja, fornecem um portfólio de produtos para diferentes segmentos em todo mundo.

⁸ Teoria macroeconômica a qual argumenta que o crescimento econômico pode ser criado de forma mais eficaz através da diminuição de cargas tributáveis.

4. Por fim, o quarto quadrante da matriz, pode ser entendida como uma estratégia de entrada e não como uma estratégia de expansão. A justificativa para o uso da “estratégia localizada” é A entrada em novos mercados ou o investimento em diferentes produtos comercializados para diferentes segmentos.

Figura 10 - Matriz de estratégias globais de segmentação e posicionamento

		Estratégias de Posicionamento	
		<u>Igual</u>	<u>Diferente</u>
Segmentos de Mercado	<u>Igual</u>	1. Estratégia Focada	2. Estratégia de Otimização
	<u>Diferente</u>	3. Estratégia Geocêntrica	4. Estratégia Localizada

Fonte: Hassan e Craft (2005)

Os dois primeiros quadrantes, apresentam estratégias as quais utilizam a imagem da marca em todos os mercados, construindo então uma reputação para a marca juntamente com uma coerência na imagem reforçando assim o posicionamento internacional. Já as estratégias expostas nos quadrantes três e quatro, levam em consideração as diferenças entre os países e de introduzir adaptações para acomodar essas diferenças ou focar suas ofertas de marketing para se destacar em um segmento específico. (Hassan e Craft, 2005).

Hassan e Craft (2005), frisam que as diferenças fundamentais das abordagens universal ou híbridas, destacadas nos dois primeiros quadrantes para a abordagem de multimercados é:

enquanto a abordagem universal ou híbrida da segmentação do mercado global busca ativamente a homogeneidade na marca, na imagem, nas ferramentas de marketing e na mensagem publicitária, as abordagens multimercados à segmentação do mercado global mantêm a ênfase nas diferenças encontradas de mercado para mercado.

2.4 Marketing Esportivo

Muitas pessoas veem erroneamente o marketing esportivo como promoções ou agentes esportivos. Porém, o marketing esportivo é muito mais dinâmico e complexo e pode ser definido como “a aplicação específica dos princípios e processo de marketing para os produtos esportivos e para o marketing de produtos não-esportivos através da associação com o esporte” (Shank, 2009, p.3). O autor também afirma que para se ter sucesso no mercado esportivo é preciso entender a indústria esportiva e ao mesmo tempo compreender as aplicações, princípios e processos de marketing no contexto esportivo.

Mullin, Hardy e Sutton (2004) afirmam que o termo “marketing esportivo” foi utilizado pelo *Journal Advertising Age* em 1978 para explicar a utilização do esporte como veículo nas atividades de marketing de: produtos industriais, de consumo e serviços. No entanto os autores consideram essa definição limitada pois, a mesma não abrange o marketing de produtos, eventos e serviços esportivos, ou seja, essa definição não abrange a parte predominante do marketing esportivo.

Quanto ao marketing esportivo, é possível reconhecer dois componentes distintos: o marketing do esporte e o marketing através do esporte. O marketing do esporte é a oferta de um esporte aos consumidores, ou seja, nesse componente podem ser enquadrados times profissionais. Já o marketing através do esporte são empresas que comercializam através do esporte, utilizando o patrocínio de um esporte, atleta e/ou evento esportivo como forma de promoção. (Mullin, Hardy e Sutton, 2004)

Mullin, Hardy e Sutton (2004, p.18) adaptaram uma definição do marketing geral para definirem marketing esportivo como:

O marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de troca. Ele desenvolve dois eixos principais: marketing de produto e serviços esportivos diretamente para consumidores esportivos e o marketing de outros produtos e serviços através da utilização das promoções esportivas

Alguns autores citam a “miopia de marketing” explicada por Levitt (1960) para descreverem a visão limitada já exercida pelo marketing esportivo, ou seja, a prática de definir um negócio focando em produtos e serviços ao invés de focar nos benefícios procurados pelos consumidores e suas necessidades. (Shank, 2009; Mullin, Hardy e Sutton, 2004).

Shannon (1999) e Morgan e Summer (2008) retratam a evolução do marketing esportivo e ambos citam a teoria apresentada por Ukman (1984) de que a origem do marketing esportivo deu-se na Roma e Grécia antiga onde, na busca pela empatia da população, os aristocratas patrocinavam gladiadores no Coliseu de Roma e a classe rica apoiava os festivais de atletismo.

Os Jogos Olímpicos de 1896, pode ter sido o início do que é conhecido atualmente como marketing esportivo. Com foco no cliente, esses jogos foram financiados de forma privada através da venda de selos, ingressos e medalhas comemorativas além de publicidade de programas. (Berich, 1995). Já as Olimpíadas de Los Angeles, em 1984 foi onde aconteceu o segundo grande impulso do marketing esportivo pois, essa foi a primeira olimpíada que dependeu integralmente da iniciativa privada e a primeira também a obter lucro, sendo um marco para o reconhecimento do valor comercial do esporte olímpico. (Shannon, 1999).

Assim, outra maneira de compreender o marketing esportivo é dada por Morgan e Summer (2008 p.9-10) os quais o descrevem da seguinte forma:

Trata-se da tomada estratégica de decisões de incorporar o esporte como um veículo na estratégia de marketing da empresa, de forma que consiste no desenvolvimento de uma marca ou imagem corporativa específica que comunique benefícios específicos do produto ou serviço a um certo mercado-alvo

Para a melhor compreensão dos fundamentos de marketing esportivo, se faz necessário compreender a indústria esportiva ou, indústria do esporte como é tratada por alguns autores. Pitts, Fielding e Miller (1994) antes de definirem a indústria do esporte, buscam na literatura a definição de “indústria”. Os autores citam a definição de Porter (1985, p. 233) o qual descreve uma indústria como sendo “um mercado que vende a consumidores produtos semelhantes ou estreitamente relacionados.” No entanto o autor complementa dizendo que normalmente uma indústria pode fornecer vários produtos a consumidores potenciais, consumidores esses que podem apresentar variações demográficas e psicográficas além de poderem se diferenciar quanto suas necessidades ou desejos.

Após essas explicações, os autores descrevem indústria esportiva como um mercado que oferece aos seus consumidores produtos relacionados a esporte, fitness, recreação ou lazer. Esses produtos incluem bens, serviços, pessoas e idéias. Também fazem parte da indústria esportiva, assuntos relacionados a gerenciamento, finanças, marketing e outros negócios de bens e serviços. (Pitts, Fielding e Miller, 1994).

2.4.1 A Estrutura da Indústria Esportiva

A indústria esportiva é bastante ampla e diversificada. Para compreender e melhor organizar seu conteúdo, alguns autores criaram modelos a fim de identificar e categorizar tudo que compreende essa indústria. Abaixo serão detalhados dois modelos: o Modelo Simplificado da Relação Consumidor – Fornecedor (Shank, 2009) e o Modelos de Segmentos (Pitts, Fielding e Miller, 1994).

O modelo apresentado por Shank (2009) analisa a indústria esportiva através da perspectiva do consumidor. O Modelo Simplificado da Relação Consumidor – Fornecedor, consiste em três grandes grupos: os consumidores de esportes, os produtos esportivos que eles consomem e os fornecedores desses produtos esportivos, como pode ser visto na figura 13.

Figura 11 - Modelo Simplificado da Relação Consumidor - Fornecedor na Indústria Esportiva

Fonte: Adaptado de Shank (2009, p.11)

No modelo de Shank (2009), o grupo dos consumidores de esporte é composto por espectadores, participantes e corporações ou negócios. Os espectadores podem ser entendidos como os consumidores que se beneficiam da observação do evento. Há dois tipos de espectadores: os individuais (pessoas) e as corporações. Além disso, há também duas maneiras do consumidor tornar-se espectador: presencialmente ou via mídia.

Adicional aos espectadores, que assistem o esporte, também está no grupo dos consumidores os participantes. Participantes esses que podem estar em vários esportes e em diferentes níveis de competição. O autor separa os participantes em duas classificações diferentes: os que fazem parte de esportes não-organizados, ou seja, esportes que não são sancionados ou controlados por autoridades externas como por exemplo pessoas que frequentam academias de ginástica, correm em parques entre outras atividades. O segundo

grupo mencionado pelo autor são pessoas que participam de esportes organizados, ou seja, são esportes que são sancionados ou controlados por alguma autoridade como ligas e associações, que podem ser amadoras ou profissionais. (Shank, 2009).

Shank (2009), entende que empresas e organizações que escolhem ser patrocinadoras na indústria esportiva também podem ser classificadas como seus consumidores. O patrocínio esportivo é entendido pelo autor como uma troca, monetária ou de produtos, pelo direito de associar-se, seja um nome, uma marca ou produtos, a eventos esportivos, times, ligas ou a atletas. A decisão de ser patrocinador na indústria esportiva é uma decisão complexa e que requer muitas análises e escolhas.

Seguindo no modelo de Shank (2009), o segundo grupo apresentado diz respeito aos produtos que compõem a indústria esportiva. Para Shank (2009, p16), “Produto esportivo é um bem, um serviço ou qualquer combinação de ambos, que seja desenvolvido a fim de prover benefícios para o espectador, participante ou patrocinador esportivo.” A partir dessa definição o autor define bens como produtos físicos e tangíveis que oferecem benefícios aos consumidores. Como exemplos de bens estão os calçados, vestimentas e equipamentos. Já os serviços são definidos como produtos intangíveis e não-físicos. Eventos de competições esportivas e aulas de futebol são exemplos de serviços esportivos.

Como foi enfatizado pelo autor, é possível notar que os produtos comercializados pela indústria esportiva se baseiam nos benefícios que esses produtos irão oferecer aos consumidores, produtos esses que foram classificados, como é possível ver na figura 11, em quatro categorias: eventos esportivos, artigos esportivos, treinamento e informações esportivas. Em outras palavras, os produtos esportivos podem ser definidos como um “pacote de benefícios” Shank (2009).

Por fim, o último grupo descrito no modelo apresentado por Shank (2009) engloba os produtores e os intermediários da indústria esportiva. Esse grupo representa os fabricantes dos produtos esportivos ou organizações que realizam algumas funções no marketing dos produtos esportivos. Organizações ou indivíduos que exercem alguma função como produtores ou intermediários incluindo proprietários de times, órgãos sancionadores, agentes, organizações patrocinadoras, mídia e fabricantes de produtos esportivos.

Pitts, Fielding e Miller (1994), realizaram uma adaptação do modelo de Porter (1985) para montarem o modelo de segmentos da indústria esportiva. Porter (1985), utiliza em seu modelo quatro variáveis para segmentar uma indústria: segmentação de produto, segmentação de comprador, segmentação de canal e segmentação geográfica.

Pitts, Fielding e Miller (1994), utilizaram duas das quatro variáveis do modelo de Porter (1985) para construir o modelo de segmentos da indústria esportiva, os quais foram: segmentação de produtos e segmentação de compradores. Após alguns estudos dos autores, as funções e benefícios dos produtos esportivos foram identificadas e assim foi categorizado o segmento de produtos. Outro achado, contrariando a sugestão de Mullin (1985) em que o autor descreve que há somente dois tipos de compradores de produtos esportivos: os participantes e os espectadores, o estudo mostrou que os tipos de consumidores de produtos esportivos dependem do segmento do produto, da variedade do produto e dos benefícios e funções do mesmo. A partir de então foram identificados três segmentos na indústria esportiva, que deram origem ao modelo de Pitts, Fielding e Miller (1994): segmento de prática esportiva, segmento da produção esportiva e segmento da promoção esportiva, o qual pode ser identificado na figura nove.

Em suma, Pitts e Stotlar (2002, p119) acreditam que:

Segmentação da indústria é o processo de estudar uma indústria e dividi-la em segmentos e características semelhantes. O profissional de marketing esportivo usa essa informação para analisar os segmentos, descobrir em que segmento encontra-se a empresa e desenvolver decisões e estratégias para a empresa esportiva com base no conhecimento dos segmentos da indústria.

Figura 12 - Modelo de Segmentos da Indústria de Esporte

Fonte: Pitts e Stolar (2002, p. 20) *apud* Pitts, Fielding e Miller (1994)

2.4.2 Segmentação no Mercado Esportivo

As decisões que envolvem a escolha de um mercado-alvo, são os elementos mais críticos no processo estratégico de marketing esportivo. Essas decisões incluem como agrupar os consumidores em com base em suas necessidades e desejos comuns, a quem direcionar seus esforços de marketing e como você deseja que seu produto esportivo seja percebido no mercado. (Shank, 2009).

Assim como já descrito no tópico 2.1.2 deste trabalho, Shank (2009), afirma que a primeira decisão para escolha do mercado-alvo se dá por meio da segmentação. O autor então cita seis bases de segmentação que são utilizadas com maior ênfase no mercado esportivo para agrupar os consumidores com as mesmas necessidades, que são: bases demográficas, socioeconômicas, psicográfica, geográfica, comportamental e baseada em benefícios.

Mullin, Hardy e Sutton (2004), afirmam que o perfil do consumidor do esporte possui variações por esporte, por local de residência, por situação social e por vários outros fatores, impossibilitando um perfil único do consumidor esportivo. Mullin, Hardy e Sutton (2004, p.84), complementam dizendo que “Dada a competitividade desse mercado e da natureza intangível da maioria de seus produtos, a segmentação esportiva é tão lógica quanto necessária. ”

Além das bases de segmentação mencionadas por Shank (2009), Mullin, Hardy e Sutton (2004) também cita a segmentação pela utilização do produto como uma base muito significativa para o mercado esportivo.

Pitts e Stotlar (2002), acreditam que a segmentação do mercado consumidor se dá pela necessidade das empresas conhecerem e entenderem melhor seus consumidores e os que ainda não se tornaram consumidores da empresa. Esse tipo de entendimento torna-se fundamental para que as decisões mais adequadas em relação ao mix de marketing sejam tomadas. Os autores também reforçam a importância da segmentação do mercado no que diz respeito a possibilidade da empresa comparar-se a concorrência ou determinar se consegue competir em um segmento específico, proporcionando então um melhor gerenciamento de seus recursos e concentração de esforços no segmento selecionado.

A literatura de segmentação no mercado esportivo é escassa. Geralmente o assunto é abordado de forma muito específica e recortada, e não de maneiras holística a fim de possibilitar a análise do mercado esportivo de forma geral. Alguns autores no entanto, levantam a importância de algumas bases tradicionais de segmentação de mercado para a segmentação do mercado esportivo. Shank (2009), por exemplo, dentro da segmentação demográfica, cita a idade como uma das formas mais eficientes de estratificar o mercado pois está intimamente relacionado as necessidades do consumidor. Uma maneira citada pelo autor de segmentação por idade é dividir o mercado em três diferentes grupos: crianças, adolescentes e adultos.

Outra base demográfica importante para o mercado esportivo, citada por Shank (2009) e Malcom *et al* (1992) é o gênero. Segundo os autores, o número de mulheres no mercado esportivo é crescente, representando uma parte significativa dos consumidores. Mullin, Hardy e Sutton (2004) entendem que, a empresa ao reconhecer a importância do mercado feminino, aborda dois pontos inerentes a segmentação. Primeiro, estão identificando as necessidades e desejos de um grupo específico de consumidores, segundo que as mulheres buscam por benefícios distintos dos homens ao buscarem produtos esportivos. O primeiro ponto refere-se a segmentação demográfica, já o segundo refere-se a segmentação por benefício.

A segmentação por benefício é bastante utilizada no mercado esportivo, principalmente no ramo de bens esportivo. Grandes empresas como a Nike, focam em “benefícios procurados”

para segmentar o mercado. Alguns consumidores buscam por tênis de corrida de alta performance, enquanto outros mais buscam adquirir produtos que sejam tendências de moda por exemplo. (Shank, 2009).

Além da segmentação por benefício, outra base comportamental muito relevante no mercado esportivo é o status de fidelidade, normalmente baseado em um time ou em produtos esportivos. Shank (2009) cita que alguns estudos nessa área têm mostrado que programas de marketing baseado no status de fidelidade são mais efetivos que os programas orientados para a índice de utilização do produto.

Apesar da afirmação de Shank(2005), Pitts e Stotlar (2002) e Mullin, Hardy e Sutton (2004), acreditam que a segmentação pela utilização do produto ou comportamento de compra é uma variável muito significativa para o mercado esportivo, possibilitando que os esforços de marketing sejam direcionados para os consumidores que são realmente representativos para a empresa.

Por fim, uma base de segmentação que é citada pelos autores devido sua relevância para a segmentação do mercado esportivo é a base psicográfica, já descrita em profundidade no item 2.1.2 deste trabalho. (Shank,2005; Pitts e Stotlar, 2002; Mullin, Hardy e Sutton, 2004).

2.4.3 Posicionamento no Mercado Esportivo

Assim como segmentação, o posicionamento no mercado esportivo também é um tema pouco tratado na literatura. Os livros de marketing esportivo abordam o tema de maneira rasa e os artigos acadêmicos tendem a tratar o tema sob a ótica de áreas específicas do mercado esportivo, como o posicionamento de um esporte ou um time, por exemplo. Abaixo serão apresentados alguns autores que abordam o tema sob o universo do mercado esportivo.

Para Shank (2009), após a escolha do mercado em que deseja atuar o processo de posicionamento no marketing esportivo deve abordar decisões como o posicionamento de eventos esportivos, atletas, times entre outros aspectos referentes ao mercado esportivo. Ainda segundo o autor, o objetivo principal do posicionamento neste caso, é de fixar uma entidade esportiva na mente dos consumidores pertencentes ao mercado-alvo.

Shank (2009), antes de discutir sobre posicionamento, há três pontos importantes que devem ser levados em consideração. O primeiro, já discutido no tópico anterior, é a dependência da prévia identificação do mercado-alvo, realizado no processo de segmentação, para que seja realizado então o posicionamento. Porém o autor ressalta que um mesmo esporte pode ser

posicionado de maneira diferente para mercados-alvo distintos. No caso do mercado brasileiro, podemos fazer uma associação com a forma de posicionar o futebol. Sejam times, eventos esportivos ou indústrias de produtos esportivos. Atualmente o mercado esportivo tem entendido as mulheres como um segmento representativo que deve ser tratado de maneira específica no que diz respeito as estratégias de posicionamento.

O segundo ponto levantado por Shank (2009), é de que o posicionamento é baseado unicamente na percepção do mercado-alvo e como eles se sentem em relação a uma entidade esportiva, ou seja, qual a percepção do consumidor de produtos esportivos em relação a oferta dos concorrentes.

O terceiro e último ponto mencionado pelo autor, refere-se a definição de posicionamento a qual reflete a importância para todos os produtos esportivos. (Shank, 2009).

Para conseguir fixar uma entidade esportiva na mente dos consumidores, Shank (2009) acredita que o primeiro passo seja compreender a percepções de atributos relevantes da entidade esportiva pelo seu mercado-alvo. Para tal, Mullin, Hardy e Sutton (2004) acredita que uso de mapas perceptuais, os quais são formados através da classificação dada pelos consumidores a certos atributos. Os mapas perceptuais podem prover três diferentes tipos de informação (Shank, 2009. P 190 – 191):

1. Indicam as dimensões ou atributos que os consumidores usam quando pensam a respeito de produtos ou serviços esportivos.
2. Conseguem indicar aos profissionais de marketing onde diferentes produtos e serviços esportivos estão localizados nessas dimensões.
3. A última informação provida pelos mapas perceptuais é como o produto de uma empresa é percebido mediante ao produto da concorrência.

Outro ponto importante no que diz respeito ao posicionamento no mercado esportivo são as marcas. Para Mullin, Hardy e Sutton (2004), a construção da equidade da marca é uma ação crucial para marketing esportivo. Os autores citam alguns componentes da equidade de marca os quais são de interesse do profissional de marketing, especialmente onde o tende a ser uma lembrança ou uma percepção intangível que são: reconhecimento ou consciência da marca, associações mentais, qualidade percebida da marca e forte fidelidade ao cliente.

Ainda segundo Mullin, Hardy e Sutton (2004, p 107 – 108) “Construir a marca foi o mote de estratégia de marketing no ramo esportivo no final dos anos 90. Não há sinal que isso mudará na atual década”. Por fim o autor cita alguns exemplos de como construir equidade de marca através de elementos do produto:

- Extensões/ mercadorias de produtos tangíveis
- Jogadores e treinadores que são astros.
- Patentes/ marcas registradas distintas. O swoosh (imagem da logo) da Nike, por exemplo.
- História e Tradição
- Festival e espetáculo. Em alguns lugares, o espetáculo do intervalo ou banda é tão importante para o valor do produto quanto o próprio jogo. Como é o caso do intervalo do *Super Bowl*⁹, por exemplo.

⁹ Principal liga de futebol americano dos Estados Unidos.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA

Finalizada pesquisa bibliográfica sobre o tema proposto, nota-se a necessidade da condução de um trabalho de campo para que seja respondido o problema levantado no presente trabalho, o que pode ser entendido como uma lacuna existente até então na academia. A inevitabilidade do preenchimento de tal lacuna, abre espaço para estudos iniciais e exploratórios acerca do tema.

Assim, neste capítulo será apresentado a escolha do método de pesquisa mais adequado, bem como a justificativa para sua escolha além dos procedimentos adotados na pesquisa de campo.

3.1 Definição dos Conceitos Metodológicos

Para Selltiz (1974), o problema de pesquisa é o ponto inicial para que se inicie um planejamento de pesquisa, ou seja, uma vez definido o problema a ser investigado de maneira clara e objetiva, inicia-se uma organização para determinar a coleta e análise de dados de acordo com os objetivos da pesquisa. O autor ainda enfatiza que este planejamento varia de acordo com os objetivos delimitados na pesquisa.

Richardson (1999), alerta para a importância de não confundir o plano com o projeto de pesquisa ou com a estrutura da mesma. No plano de pesquisa é levantada uma estratégia a qual refere-se às técnicas utilizadas na coleta e análise dos dados.

Sendo assim, a partir da pergunta de pesquisa do presente trabalho “Quais os processos de segmentação e posicionamento são utilizados por empresas inseridas na indústria esportiva?” E com o objetivo principal de “verificar como são realizados os processos de segmentação e posicionamento por empresas inseridas na indústria esportiva no Brasil”, realizou-se um estudo com objetivo descritivo e exploratório, de abordagem qualitativa e de enfoque indutivo. Quanto a técnica de coleta, utilizou-se de entrevista em profundidade com especialistas e as análises foram feitas através de análise qualitativa de conteúdo.

Gil (1946) afirma que apesar de cada pesquisa ter um objetivo específico, é possível agrupá-las de maneira mais ampla. As pesquisas então podem ser classificadas, de acordo com seu objetivo, em três grupos: pesquisas descritivas, explicativas e exploratórias. (Selltiz, 1974; Gil, 1946).

A pesquisa descritiva, como o próprio nome já diz, tem por objetivo principal descrever as características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. (Gil, 1946). Alguns exemplos de pesquisas descritivas são o estudo de pessoas em determinadas comunidades – distribuição por idade, antecedentes raciais ou nacionais, nível educacional etc; estimativas sobre opiniões e atitudes em uma população específica. (Selltiz, 1974).

Um ponto importante levantando por Selltiz (1974) sobre a pesquisa descritiva é em relação ao problema a ser estudado. Para esse objetivo de pesquisa espera-se conhecimento prévio do problema a ser estudado, diferentemente da pesquisa exploratória.

Já as pesquisas explicativas, tem como objetivo central identificar fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos. Ainda segundo Gil (1946, p. 46) “ este é o tipo de pesquisa que mais se aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas”.

Por fim, a pesquisa exploratória tem como objetivo principal possibilitar uma visão macro, de forma aproximada, acerca de determinado tema. É comum optar por esse tipo de pesquisa quando o assunto é pouco explorado ou se tem pouco conhecimento em relação ao problema a ser investigado. A conclusão desta pesquisa tende a ser um problema mais esclarecido e passível de investigação. (Gil, 1946; Selltiz, 1974).

Gil (1946, p.44) afirma que:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. (...). Habitualmente (o planejamento) envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas.

Selltiz (1974) então sugere três métodos para a utilização de pesquisas exploratórias, os quais incluem:

- i. Uma resenha da ciência social afim e de outras partes pertinentes a literatura;
- ii. Um levantamento de pessoas que tiveram experiência prática com o problema a ser estudado;
- iii. Uma análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

Apesar de os três objetivos de pesquisa serem descritos separadamente, Gil (1946), enfatiza que em alguns momentos esses objetivos podem se interseccionar dependendo de seu objetivo proposto. O autor cita como exemplo pesquisa apesar de definidas como descritivas, de acordo com seus objetivos, ao proporcionarem uma nova visão ao problema, acabam por se aproximar também pôr o objetivo exploratório.

Quanto aos objetivos de pesquisa, Gil (1946) afirma que as pesquisas descritivas, juntamente com as exploratórias, são as mais utilizadas por pesquisadores sociais que possuem interesse na atuação prática.

No que tange a abordagem da pesquisa, se faz necessário uma breve explicação e comparação entre a pesquisa qualitativa e quantitativa afim de corroborar com a escolha da abordagem feita no presente trabalho.

A pesquisa qualitativa assim como a quantitativa tem por objetivo a descoberta de novas informações ou a confirmação e ampliação de conhecimentos já existentes. Porém, para tal objetivos cada pesquisa utiliza um caminho diferente para alcança-los.

De forma resumida a pesquisa quantitativa parte de hipóteses claras e variáveis já definida preocupando-se na quantificação dos resultados obtidos. Já a pesquisa qualitativa, não preocupa-se em enumerar os eventos estudados e parte de questões amplas que vão sendo definidas ao longo da pesquisa. Para Godoy (1995) a pesquisa qualitativa tem por objetivo a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, ou seja, o pesquisador tem contato direto com a situação estudada, onde busca entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação tema da pesquisa.

A autora cita o uso de termos “pesquisa de campo” e “pesquisa naturalística” como sinônimos de pesquisa qualitativa, reafirmando a ideia de que nesse tipo de pesquisa não se faz necessário partir de hipóteses claras. Para Godoy (1995. P.58) “o próprio nome indica que tais observações são relatadas em linguagem não-técnica, por meio de palavras e conceitos familiares, que possibilitam a compreensão do fenômeno minimizando o papel de pressuposições admitidas *a priori*. ”

Denzin e Lincon (2000), complementam o conceito de pesquisa qualitativa dizendo que a mesma envolve o uso do estudo e coleta de uma variedade de materiais empíricos - estudo de caso, experiência pessoal, introspecção, história de vida, entrevista, observação, interação – que descrevem momentos e significados na vida dos indivíduos. O autor ainda afirma que pesquisadores que utilizam abordagem qualitativa buscam utilizar uma ampla variedade de métodos interconectados com o intuito de melhor estabelecer o assunto de pesquisa.

Além da pesquisa qualitativa ter o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, como já citado por Godoy (1994), o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador, como citado por Denzin & Lincon (2000).

Bogdan & Biklen (1982) acrescentam às características da pesquisa qualitativa a utilização do enfoque indutivo pelo investigador, ou seja, os pesquisadores partem de questões ou focos de interesse amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação.

Richardson (1999), complementam Bogdan & Biklen (1982) afirmando que a partir de dados ou observações particulares constatadas, pode-se chegar a proposições gerais. E salientam que as premissas as quais formam as bases de argumentação, se referem apenas a alguns casos.

No que diz respeito ao enfoque indutivo, Cervo e Bervian (1978, p.25) acreditam que “pode-se afirmar que as premissas de um argumento indutivo correto sustentam ou atribuem certa verossimilhança à sua conclusão. Assim, quando as premissas são verdadeiras, o melhor que se pode dizer é que sua conclusão é, provavelmente, verdadeira”.

3.2 Técnicas e Procedimentos

Como já descrito anteriormente, a pesquisa qualitativa tem por objetivo compreender o tema estudado de maneira global através do prisma dos participantes envolvidos na pesquisa em questão. Segundo Flick (2009, p. 24) a escolha do método de pesquisa qualitativa é determinado pelo objeto em estudo e está indicada quando o objetivo de pesquisa visa descobrir o novo e desenvolver teorias empiricamente embasadas. Ainda segundo o autor, os métodos mais comuns utilizados na pesquisa qualitativa são: observação, estudo de caso, etnografia, grupos focais, *grounded theory* e entrevistas, que serão detalhados abaixo.

Para Selltitz (1974, p.225) a observação é um instrumento da pesquisa científica e torna-se uma técnica científica a medida que:

- i. Serve a um objetivo formulado de pesquisa;
- ii. É sistematicamente planejada;
- iii. É sistematicamente registrada e ligada a proposições mais gerais;
- iv. É submetida a verificações e controles de validade e precisão.

Quanto ao método de observação, Selltiz (1974) ainda cita que há duas formas de observação: a observação assistemática ou observação participante onde o pesquisador, até certo ponto, tem o papel de um membro do grupo a ser investigado e participa de sua atuação; e a observação sistemática onde o principal objetivo da pesquisa é descreve-lo de forma sistemática ou verificar hipóteses causais – neste tipo de observação o pesquisador já sabe *a priori* quais aspectos do grupo são relevantes para o objetivo de pesquisa.

Já o estudo de caso é resumido por Campomar (2006) como “tipo de pesquisa no qual o pesquisador explora uma simples entidade ou fenômeno (o caso) delimitado pelo tempo e atividade (programa, evento, processo, instituição, o grupo social) ”.

O método de etnografia tem como objetivo principal a descrição de eventos que ocorrem na vida de um grupo e a interpretação desses eventos para a vida do mesmo. Fetterman (1989, p.11) reitera essa ideia descrevendo o estudo etnográfico como “a arte e a ciência de descrever uma cultura ou grupo”.

Em relação aos grupos focais, Morgan (1977), os entende como uma técnica de pesquisa que tem por objetivo, através de interações grupais, coletar dados resultantes de discussões de um tópico pré-definido pelo pesquisador.

O *Grounded Theory* é definido por Campomar (2006) como:

(um) tipo de pesquisa no qual o pesquisador tenta obter uma teoria utilizando múltiplos estágios de coleta de dados e o refinamento e inter-relacionamento de categoria de informações. Duas características básicas deste design são as constantes comparações de dados com as categorias emergentes e formação de exemplos teóricos de diferentes grupos para maximizar as similaridades e diferenças das informações.

Por fim, Godoi e Mattos (2006, p.302) entendem a entrevista como “ (um) evento de intercâmbio dialógico – que pode promover reformulação metodológico capaz de enriquecer a prática de pesquisa e construir novas situações de conhecimento. ” Além disso, Dezin e Lincon (1994, p. 361) afirmam que “entrevistar é uma das formas mais comuns e poderosas que usamos para tentar entender nossos pares humanos. ”

Obter informações do entrevistado em relação a um tema ou problema específico, é o objetivo principal da entrevista. (Marconi e Lakatos, 2010).

A obtenção dessas informações se dá através de pergunta e respostas. Selltiz (1974, p.273:283) acredita que o conteúdo dessas perguntas podem ter seis objetivos:

- i. Verificação de fatos;
- ii. Verificação de crença quanto aos fatos – quando o objetivo do pesquisador é entender o que as pessoas acreditam que sejam os fatos em análise;
- iii. Verificação de sentimentos;
- iv. Descoberta de padrões de ação;
- v. Entender comportamento presente ou passado;
- vi. Obtenção de razões conscientes de crenças, sentimentos, orientações ou comportamento.

No que diz respeito a modalidade de pesquisa qualitativa, Godoi e Mattos (2006, p.304) descreve que há três principais:

- i. A entrevista convencional livre em torno de um tema, caracterizada pelo surgimento das perguntas nos contextos e nos cursos naturais a interação – sem um roteiro pré-estabelecido;
- ii. A entrevista baseada em roteiro, onde há construção de um roteiro *a priori* para a condução da entrevista porém o entrevistador é livre para reordenar e formular novas perguntas durante a entrevista;
- iii. A entrevista padronizada aberta, caracterizada pelo uso de uma lista de perguntas, onde a ordem e a redação das perguntas devem ser mantidas idênticas para todos os entrevistados, porém as respostas das mesmas são abertas.

A entrevista baseada em roteiro como mencionada por Godoi e Mattos (2006), também pode ser encontrada na literatura como entrevista semi-estruturada. Flick (2009), afirma que as entrevistas semi-estruturadas têm atraído muito interesse no campo científico pois, a obtenção dos pontos de vista do entrevistado tende a aumentar quando a entrevista acontece com um planejamento mais flexível do que quando comparado a roteiros estruturados.

Em relação as técnicas de coleta da pesquisa qualitativa Patton (1990), cita três tipos: a entrevista em profundidade, observação direta e documentos transcritos. Martins e Theóphilo (2009) afirmam que o objetivo principal da entrevista em profundidade é entender o significado que os entrevistados dão a questões e situações em contextos que não foram previamente estruturados.

Lane (1962), cita como uma das vantagens da pesquisa em profundidade o fato de elas serem discursivas, permitindo que a pessoa a ser entrevistada consiga mostrar sua argumentação

de modo que o entrevistador possa concluir as associações que faz em seus pensamentos oferecendo, inclusive, oportunidades para extensivas sondagens de opiniões, atitudes e valores dos participantes.

Complementando Lane (1962), Godoi e Mattos (2006) acreditam ser também uma vantagem da entrevista em profundidade a possibilidade de através dela, obter uma grande riqueza de informações, permitindo então ao pesquisador a oportunidade de clarificação e seguimento de perguntas e respostas em uma interação direta e flexível.

Nesse estudo será utilizado entrevista em profundidade com especialistas, com uso de roteiro semiestruturado a fim de obter maior clareza nas informações concedidas pelos especialistas da indústria esportiva.

Afim de aumentar a confiabilidade da pesquisa, será utilizado um protocolo. Yin (2010, p. 106) afirma que o protocolo é “uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o investigador na realização da coleta de dados”.

Devido à ausência de protocolo de pesquisa para entrevista em profundidade, este trabalho terá como base o protocolo de estudo em profundidade descrito por Yin (2010).

Para Yin (2010) um protocolo de pesquisa de estudo de caso, é necessário realizar a análise de cinco critérios que ocorrem antes ou depois da coleta de dados, conforme demonstrado a seguir e devidamente adaptado para o uso nesta presente pesquisa:

- No período de pré - coleta:
 - I. Questões do estudo: nesse primeiro critério perguntas do tipo “como” e “por quê” devem ser respondidas;
 - II. As proposições se houver: No estudo em questão, por se tratar de uma pesquisa exploratória não há proposições;
 - III. As unidades de análise: foram escolhidas de modo que melhor contribuam para análise e entendimento do problema proposto
- No período pós – coleta: será realizada uma análise global das entrevistas realizadas e posteriormente será realizada uma análise qualitativa de conteúdo.

- I. A conexão entre as informações e as proposições: Os objetivos do trabalho devem ser baseados em proposições teóricas – a partir dessas proposições são geradas as questões de pesquisa e levam às revisões feitas na literatura;
- II. Os critérios para interpretar e analisar as descobertas: os critérios utilizados para analisar e explicar os resultados terão origem na revisão teórica previamente realizada neste trabalho.

Para julgar a qualidade de uma pesquisa empírica Yin (2010) indica quatro testes a serem realizados. Os testes são:

- Validade de Constructo: Desenvolvimento de um conjunto operacional de medidas para que fique claro exatamente o que se quer medir ou descrever.
- Validade Interna: Este tópico leva em consideração pesquisas casuais e explanatórias.
- Validade Externa: Nesse tópico é realizada a comparação dos modelos teóricos descritos na revisão bibliográfica desse trabalho, com os resultados obtidos nas entrevistas em profundidade realizadas, ou seja, irá ser testada a coerência entre os achados nos estudos e os resultados de outros estudos similares.
- Confiabilidade: Nesse teste deve-se provar que o estudo em questão pode ser repetido, apresentando os mesmos resultados e soluções.

3.3 Definições de Análises

Flick (2009, p.188), afirma que “a interpretação de dados é o cerne da pesquisa qualitativa” e levanta que em alguns casos o “uso de métodos de pesquisa consiste na aplicação de métodos para a interpretação de textos”.

Quanto análise do texto, Marconi e Lakatos (2010) entendem que esse processo está relacionado ao conhecimento de determinada realidade, o que acarreta um exame sistemático dos elementos. Assim, Marconi e Lakatos (2010, p. 9) afirma que

É a análise que vai permitir observar os componentes de um conjunto e perceber suas possíveis relações, ou seja, passar de uma ideia-chave para um conjunto de ideias mais específicas, passar à generalização e, finalmente à crítica

A análise global de conteúdo, definida por Flick (2009, p.205) tem por objetivo “obter uma visão geral do espectro temático do texto a ser analisado”. Além disso o autor afirma que essa análise pode complementar a orientação pragmática de outros processos de análise como: codificação teórica e análise qualitativa de conteúdo.

Quando utilizada em conjunto com a análise qualitativa de conteúdo, a análise global pode auxiliar através de uma visão geral do material a ser analisado - realizando uma orientação inicial do texto e contribuindo para uma interpretação detalhada. (Flick, 2009).

Flick (2009, p.205) define como etapas da análise global:

- I. Ao realizar a leitura do texto, anotar palavras-chaves ao longo da transcrição e estruturar trechos extensos do texto;
- II. Aprimorar a estrutura iniciada na primeira etapa, assinalando então os conceitos centrais;
- III. Construir tabelas de conteúdo para os textos que incluam: palavras-chaves estruturadoras junto com o número de linha para sua localização; temas encontrados são colocados em ordem alfabética e por fim lista-se as ideias anotadas nas diversas etapas;
- IV. Resumir os textos e definir se serão incluídos ou não na interpretação efetiva
- V. Por fim, são anotadas palavras-chaves para o texto inteiro e formulam-se as consequências do trabalho.

Em relação a análise qualitativa de conteúdo Flick (2009), afirma ser um dos procedimentos utilizados para analisar textos, independentemente de sua origem – desde dados de mídia até dados de entrevistas. O autor também destaca que uma de suas principais características é a utilização de categorias provenientes em sua maioria, de modelos teóricos.

Quanto a essas categorias, Flick (2009, p. 202) alega que “as categorias são trazidas do material empírico e não necessariamente desenvolvidas a partir deste, embora sejam repetidas vezes, constrativamente a esse material e, se necessário, modificadas.”

Mayring (2014, p.1) complementa Flick (2009) ao defender que “a análise de conteúdo é definida como abordagem de análise de textos empíricos metodologicamente controlada que considera textos de comunicação, seguindo regras controladas de análise de conteúdo, sem busca de quantificações”

Na imagem abaixo, estão descritas as etapas que consistem a análise qualitativa de conteúdo segundo Mayring (2014, p.54)

Figura 13 - Procedimento da Análise Qualitativa de Conteúdo

Fonte: Mayring (2014, p. 54)

Dentre o processo de análise qualitativa de conteúdo descrita por Mayring (2014), é válido detalhar o que foi denominada pelo autor como “etapas analíticas tomadas por meio de sistema de categorias”.

Flick (2004), afirma que esta etapa citada por Mayring (2014) envolve basicamente três técnicas: abreviação da análise de conteúdo, análise explicativa de conteúdo e análise estruturadora de conteúdo.

A abreviação da análise de conteúdo acontece quando os trechos de menor relevância e possuem o mesmo significado são omitidos e/ou paráfrases semelhantes são resumidas, ou seja, podem ser combinadas a redução e a generalização com o intuito de resumir o material. Já a análise explicativa de conteúdo segue o caminho oposto e é utilizado para esclarecer trechos confusos do material de análise. Por fim a análise estruturadora de conteúdo tem por objetivo a elaboração de esquemas de forma a facilitar o entendimento e a análise do material. (Flick, 2004).

Na figura 14, desenvolvida por Salvador (2015), está detalhado a estrutura de análise deste trabalho, descrevendo os passos realizados na análise global e na análise qualitativa de conteúdo.

Figura 14 - Estrutura de análise

Fonte: Salvador (2015)

Ao construir esse esquema teórico da estrutura de análise, Salvador (2005) usou como base os ensinamentos de Flick (2004) e Mayring (2000).

3.4 Definições Operacionais da Pesquisa Empírica

3.4.1 Unidades de Análise

Como já mencionado anteriormente, de acordo com o modelo de Pitts, Fielding e Miller (1994) a indústria esportiva pode ser dividida em três segmentos: segmento de prática esportiva, segmento da produção esportiva e segmento da promoção esportiva. O presente trabalho teve como foco o segmento da produção esportiva, mais especificamente a indústria de artigos esportivos.

3.5 População e Amostra

Ao tratar seleção da amostra, se faz necessário entender a diferença entre população e amostra. Martins e Theóphilo (2009, p. 108) entendem que “população é a totalidade de itens, objetos ou pessoas sob consideração” já amostra é “uma parte da população que é selecionada para análise”. Vale ressaltar que a premissa adotada para definição da população desse trabalho foi empresas produtoras de artigos esportivos que tivessem atividades administrativas no Brasil.

Godoi e Mattos (2006), levantam as diferenças entre a seleção de amostra em métodos quantitativos e qualitativos. Segundo os autores, as amostras em entrevistas quantitativas são fixadas *a priori*, enquanto nas pesquisas qualitativas o pesquisador não é capaz de determinar previamente o número de pessoas a serem entrevistadas à sua pesquisa. Portanto, Godoi e Mattos (2006) defendem o princípio de saturação (ou redundância) definidos por Glaser e Strauss (1967, p. 61), e acreditam que esse princípio gera rigor ao processo de amostragem qualitativa.

Godoi e Mattos (2006, p. 309) afirmam que “saturação significa que, à medida que vá vivenciando casos similares, o investigador adquire confiança empírica de que não mais se encontram dados adicionais que possam contribuir para o desenvolvimento de propriedades da categoria. ”

No que diz respeito a amostragem em pesquisa qualitativa, Maykut e Morehouse (1996), defendem que a escolha da amostra é um processo criterioso que deve ter por objetivo principal a escolha que casos que propiciem o aumento da variabilidade dos dados a fim de coletar o maior número possível de informações sobre o assunto a ser estudado. Sendo assim, a seleção

da amostra deste trabalho buscou entender quem seria sua população e a partir desse ponto definir então sua amostra.

Para tal, foram analisadas as informações mais atuais disponíveis na plataforma Euromonitor afim de entender quais eram as empresas atuantes no Brasil e qual seu grau de importância e representatividade no mercado brasileiro. Na figura 15 estão os principais *players* da indústria esportiva no Brasil e sua participação de mercado no ano de 2017.

Ao entender população e quem são as empresas com maior representatividade do mercado, a amostra foi escolhida por conveniência (Ellsberg e Heise, 2005).

Figura 15 - Share das Marcas Esportivas no Brasil em 2017

Fonte: Euromonitor (2018)

3.6 Coleta de Dados

Após identificar a população do estudo em questão e entender o potencial desses *players*, definiu-se o critério de amostragem através do princípio de saturação ou redundância) definidos por Glaser e Strauss (1967).

O segundo passo inerente a coleta de dados diz respeito a organização do processo de seleção da amostra. Neste trabalho foi utilizado para tal a técnica da “bola de neve”. Godoi e Mattos (2006) descrevem que essa técnica como a seleção dos potenciais participantes da pesquisa inicia-se através da indicação de amigos, parentes, contatos pessoais e conhecidos. Essas pessoas indicadas no entanto, indicam as próximas pessoas a serem entrevistadas. Esses contatos indicados acontecem pelos canais naturais nos quais os entrevistados realizam suas atividades, evitando assim uma ruptura do ambiente natural.

A partir desse ponto, definiu-se que para a realização desta pesquisa seriam selecionados gestores com experiência relevante na indústria esportiva. A literatura no entanto, traz uma nomenclatura para esse tipo de entrevista a qual é denominada de “entrevista com especialistas”. Marshall e Rossman (1995), afirmam que este tipo de entrevista tem como foco principal um tipo de entrevistado específico que deve ser selecionado com base em sua *expertise* nos temas importantes para o desenvolvimento da pesquisa. Flick (2009) complementam Marshall e Rossman (1995) ao afirmar que neste tipo de entrevista há um maior interesse no campo ou atividade que o entrevistado é especialista do que na pessoa em questão.

Definido então os critérios para a formação da amostra e feita sua seleção através da técnica “bola de neve” iniciada pela rede de contatos da pesquisadora e focando na representatividade das empresas, foi realizado o primeiro contato com o gestor que seria entrevistado, com o intuito de apresentar a pesquisa e seus objetivos juntamente com os termos de confidencialidade, os quais garantiam o sigilo do nome da companhia, do entrevistado e de qualquer informação a qual seja possível a identificação da empresa. Após esse primeiro contato, três executivos decidiram por não participar da pesquisa, tendo como principal justificativa possível conflito de interesse pois, a pesquisadora trabalhava em uma companhia da indústria esportiva. Outros nove gestores aceitaram participar da entrevista, sendo um deles gestor de um grupo que possui duas marcas esportivas distintas. Abaixo na Tabela 3, é possível encontrar o perfil dos gestores que foram abordados para participação desta pesquisa.

Tabela 1 – Perfil dos gestores abordados para participação da entrevista desta pesquisa

Empresa	Cargo do Entrevistado	Tempo de Atuação no Mercado Esp	Nacionalidade	Porte	Aceitou Participar da Pesquisa?
A	Diretor Estratégico	12 anos	Multinacional	Grande	Sim
B	Gerente Geral de Vendas	11 anos	Multinacional	Grande	Sim
C	Gerente Sênior de Operações	8 anos	Multinacional	Grande	Sim
D	Gerente de Merchandising	6 anos	Multinacional	Grande	Sim
E	Diretor Geral de Vendas	15 anos	Multinacional	Grande	Sim
F	Gerente de Marketing	7 anos	Multinacional	Grande	Sim
G	Gerente de Marketing	7 anos	Multinacional	Grande	Sim
H	Gerente de <i>Public Affairs</i>	5 anos	Multinacional	Grande	Sim
I	Diretor Geral de Vendas	13 anos	Nacional	Grande	Sim
J	Gerente de Contas Estratégicas	8 anos	Nacional	Grande	Sim
K	Gerente de Planejamento Estratégico	13 anos	Multinacional	Grande	Não
L	Gerente Sênior de Marketing	11 anos	Multinacional	Grande	Não
M	Gerente de Produto	8 anos	Multinacional	Grande	Não

Fonte: Da autora (2018)

Para os gestores que aceitaram participar da entrevista, foi enviado via *e-mail* um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, presente no Apêndice, em nome do professor orientador deste trabalho, o qual foi assinado e entregue pela pesquisadora ao final das entrevistas. Aos gestores que solicitaram, também foi enviado o roteiro semiestruturado o qual seria utilizado durante as entrevistas.

3.6.1 Desenvolvimento do Roteiro de Pesquisa

O roteiro de entrevista, presente no item 7.3 do Apêndice, foi iniciado com uma breve apresentação da apresentadora e dos objetivos desta pesquisa e seguiu com perguntas direcionadas a relação do entrevistado com a indústria esportiva com o objetivo principal de abrir o diálogo e “quebrar o gelo” (Flick, 2004) e então iniciar a entrevista com o enfoque pretendido.

As perguntas do roteiro semiestruturado tiveram como enfoque os dois grandes temas centrais deste trabalho: segmentação e posicionamento, levando em consideração os aprendizados provenientes do referencial teórico. Tais perguntas foram baseadas no roteiro utilizado por Veloso (2008). As mesmas usadas para guiar o entrevistador na condição dessa entrevista porém, não limitou-se a ordem estabelecida no documento. (Flick, 2004; Godoi; Matos, 2006; Martins; Theóphilo, 2009).

Por intermédio do referencial teórico descrito neste trabalho, geraram-se as categorias para análise definidas *a priori* (Flick, 2004). Tais quais foram organizadas em três grandes grupos:

- i. Segmentação
- ii. Posicionamento
- iii. Operacionalização do posicionamento – compostos de marketing (4 P's)

3.6.2 Entrevistas, Registros e Transcrições

As entrevistas foram realizadas no período de setembro de 2017 a março de 2018 e tiveram duração média de uma hora. Quatro das dez entrevistas foram realizadas pessoalmente na própria empresa ou em um local indicado pelo entrevistado, como em cafés. Devido a disponibilidade ou receio de contextualizar conflito de interesse, já que a pesquisadora era funcionária de uma empresa da indústria esportiva, os outros cinco entrevistados escolheram por realizar as entrevistas por meio de vídeo conferência, através no aplicativo Skype.

Foi solicitada a autorização verbal dos entrevistados e todas as entrevistas realizadas tiveram gravação de áudio. Todos os entrevistados foram notificados do início e do término da gravação e posteriormente esse áudio foi enviado aos mesmos.

Os áudios capitados pelas gravações foram enviados a um profissional para que o mesmo realizasse a transcrição das entrevistas utilizando a técnica de transcrição de leitura limpa, onde é realizada palavra a palavra e desconsidera-se expressões e palavras decorativas. (Mayring, 2014). Após finalizadas as transcrições, todas as entrevistas foram revisadas pela pesquisadora, onde acompanhada pelo áudio foram realizados ajustes e correções de termos técnicos ou palavras em inglês relevantes para o assunto em análise.

4 ANÁLISE DA DISSERTAÇÃO

4.1 Análise Global da Pesquisa Empírica

Seguindo os procedimentos metodológicos apresentados no tópico 3.2 (definições de análise), após a transcrição das entrevistas realizadas na pesquisa de campo, foi realizada uma análise global (Flick, 2004) para a contextualização do material obtido e posteriormente seleção dos trechos que seriam analisados através da análise qualitativa de conteúdo. (Flick, 2004; Mayring 2014).

A análise global teve início a partir de uma leitura flutuante (Bardin, 2009) para que, de maneira sequencial, fossem identificados os conceitos, as palavras-chave e seus resumos. Conforme descrito por Flick (2004), durante essa fase de seleção, para melhor organização da análise foram identificadas a página e a linha de transcrição referentes à seleção realizada para *a posteriori* dar início as análises.

4.2 Contextualização dos Entrevistados

Para um melhor entendimento das análises que foram realizadas, se faz necessário contextualizar o entrevistado e alguns aspectos inerentes a empresa que foi representada pelo mesmo.

Na tabela abaixo as empresas entrevistadas estão representadas por letras afim de garantir o sigilo da companhia como já mencionado, além disso está descrito a nacionalidade, o porte e o foco de atuação da mesma. No que diz respeito ao foco de atuação, está identificado se a empresa atua em mais de uma categoria ou tem como foco de atuação somente uma categoria. Na indústria esportiva, essas categorias podem ser entendidas por atividades esportivas ou que se relacionem com o esporte de alguma forma.

Tabela 2 - Perfil das Empresas Entrevistadas

Empresa	Cargo do Entrevistado	Nacionalidade	Porte	Foco de Atuação
A	Diretor Estratégico	Multinacional	Grande	Multicategorias
B	Gerente Geral de Vendas	Multinacional	Grande	Multicategorias
C	Gerente Sênior de Operações	Multinacional	Grande	Multicategorias
D	Gerente de Merchandising	Multinacional	Grande	Categoria Específica
E	Diretor Geral de Vendas	Multinacional	Grande	Categoria Específica
F	Gerente de Marketing	Multinacional	Grande	Multicategorias
G	Gerente de Marketing	Multinacional	Grande	Categoria Específica
H	Gerente de <i>Public Affairs</i>	Multinacional	Grande	Multicategorias
I	Diretor Geral de Vendas	Nacional	Grande	Categoria Específica
J	Gerente de Contas Estratégicas	Nacional	Grande	Multicategorias

Fonte: Da Autora (2018)

Adicional as informações relacionadas a empresa, está indicado o cargo ocupado pelo entrevistado o qual foi representante da companhia nesta pesquisa.

Um ponto que deve ser salientado em relação a amostra selecionada é que dentre a população das indústrias de artigos esportivos no Brasil, as empresas entrevistadas representam aproximadamente 68% do mercado, ou seja, a pesquisa de campo realizada cobriu a maioria da população foco deste trabalho.

4.3 Definição das Unidades de Análise

Partindo da pesquisa pergunta e do objetivo descrito nesse trabalho e, juntamente com referencial teórico utilizado nesta pesquisa, foram definidas as categorias e subcategorias que seriam utilizadas para nortear as análises realizadas neste trabalho, ou seja, como já descritos anteriormente, a definição dessas categorias e subcategorias foram definidas *a priori* da análise. (Flick, 2004).

Como detalhado no item 3.3 (definições de análise), onde Mayring (2014) cita as etapas da análise qualitativa de conteúdo, utilizou-se então das análises redutivas e explicativas, ou seja, em alguns momentos o material das entrevistas transcritas foi abreviado a fim de obter unidades menores, outros ampliou-se expressões relevantes encontradas entre as declarações dos entrevistados. Portanto, as definições das unidades analíticas deste trabalho foram definidas

a posteriori da análise global, formando então as categorias para a análise qualitativa de conteúdo.

Na tabela 3 estão apresentadas as categorias e subcategorias definidas *a priori* e as unidades de análise definidas *a posteriori*, a partir da análise global realizada no material transcrito da pesquisa de campo.

Tabela 3 - Categorias, Subcategorias e Unidades de Análise da Análise Qualitativa de Conteúdo

Categoria	Sub Categoria	Unidade de Análise
Segmentação	Bases de Segmentação	Consumidores
Segmentação	Análise e Pesquisa do Mercado	Ferramentas
Segmentação	Escolha do Mercado-Alvo	Atratividade
Segmentação	Escolha do Mercado-Alvo	Concorrentes
Segmentação	Abordagem Estratégica	Consumidores
Segmentação	Abordagens Estratégicas	Concorrentes
Posicionamento	Pontos Fortes e Fracos	Interno
Posicionamento	Análise da Concorrência	Concorrentes
Posicionamento	Análise e Pesquisa de Posicionamento	Ferramentas
Operacionalização do Posicionamento	Decisões de Preço	Consumidores
Operacionalização do Posicionamento	Decisões de Preço	Interno
Operacionalização do Posicionamento	Decisões de Preço	Concorrentes
Operacionalização do Posicionamento	Decisões de Praça	Consumidores
Operacionalização do Posicionamento	Decisões de Praça	Canais de Distribuição
Operacionalização do Posicionamento	Decisões de Praça	Concorrentes
Operacionalização do Posicionamento	Decisões de Produto	Consumidores
Operacionalização do Posicionamento	Decisões de Produto	Atributos
Operacionalização do Posicionamento	Decisões de Produto	Concorrentes
Operacionalização do Posicionamento	Decisões de Promoção	Consumidores
Operacionalização do Posicionamento	Decisões de Promoção	Marca
Operacionalização do Posicionamento	Decisões de Promoção	Mídias e Formadores de opinião
Operacionalização do Posicionamento	Decisões de Promoção	Patrocínios

Fonte: Da Autora (2018)

4.4 Análise Qualitativa de Conteúdo

4.4.1 Análise Qualitativa de Conteúdo da Categoria “Segmentação”

A. Análise da Subcategoria “Bases de Segmentação”

No que diz respeito as bases de segmentação, somente duas variáveis de segmentação são utilizadas por todas as empresas entrevistadas, as quais são: idade e região geográfica. Todas as empresas entrevistadas mapeiam o mercado brasileiro analisando as cinco regiões geográficas do país: Norte, Nordeste, Centro-oeste, Sudeste e Sul. Algumas empresas, como a empresa “A” e a “H”, afirmaram analisar não somente as regiões mas também as identificadas por eles como “cidades chave”, geralmente capitais, e citaram como exemplo São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Goiânia.

Quanto a segmentação por idade, todas as empresas entrevistadas, segmentam o mercado utilizando essa variável. Nessa segmentação elas não excluem nenhuma faixa etária, ou seja, segmental desde crianças ou Junior, como citado por alguns entrevistados, como o mercado maduro, acima dos 40 anos.

Já a variável de gênero, a maioria das empresas afirmaram utilizá-la para a segmentação do mercado e demonstram interesse em mapear homens e mulheres do mercado brasileiro, o que não acontece com a empresa “B”. O Gerente Geral de Vendas da empresa “B” quando questionado sobre a utilização dessa variável para a segmentação de mercado disse “Nunca utilizamos. Até porque a empresa “B” é uma marca muito modal, então na moda essa questão de sexualidade não é levada muito a risca”.

A variável socioeconômica, dentre as empresas entrevistadas, só não é utilizada pela empresa “H”, que quando indagada a respeito dessa variável, a Gerente de *Public Affairs*¹⁰ enfatiza “Se você for a uma loja da empresa “H”, os vendedores técnicos nunca vão te oferecer um produto mais caro, mesmo que você fosse classe A. O intuito não é que você saia com o produto mais caro e sim com um produto que atenda o que você busca, então segmentar o mercado dessa forma não faz sentido para a gente”. A entrevistada da empresa “H”, no entanto afirma que eles utilizam variáveis comportamentais para segmentar o mercado, como a intensidade do consumidor e a necessidade dos produtos na prática esportiva, assim como a empresa “I”. A empresa “H” no entanto, foi a única entrevistada que declarou fazer uso da

¹⁰ Assuntos Públicos (traduzido pela autora)

segmentação comportamental sem utilizar de maneira conjunta a segmentação socioeconômica, assim como é feito pelas demais empresas.

Outra variável comportamental utilizada por algumas das empresas entrevistadas é a coorte. As empresas que afirmaram fazer uso da coorte para segmentar seu mercado, declaram estarem cientes da importância de estarem mais próximos do seu consumidor, principalmente no que diz respeito a empresas globais que, por terem estratégias muito amplas vindas do *headquarter*, faz com que as subsidiárias detalhem melhor essas estratégias a fim de adequar-se ao mercado brasileiro. Um dos entrevistados, ao defender o uso de coorte para segmentação do mercado, afirmou que

Uma empresa global tem uma estratégia global. Se você tentar aplicar em todos os lugares, não vai funcionar. Você vem para o Brasil, se você aplicar uma estratégia única – não vai funcionar. São Paulo, que é uma cidade de 11 milhões de habitantes, com região metropolitana de 22 milhões, se você fizer igual em todo lugar também não vai funcionar. Então cada vez você deve ir chegando mais perto do consumidor para falar a linguagem dele e o que é importante na vida dele.

A gente entende que o consumidor brasileiro é cada vez mais associado a sua comunidade, a seus amigos e aquelas pessoas que estão em volta dele, que viveram os mesmos momentos com ele. E segmentar o mercado dessa forma é fundamental para que posteriormente a gente saiba se comunicar com ele – de uma forma autêntica, que ele associe a empresa como parte do dia a dia dele.

A fim de aclarar esse tópico, na tabela abaixo, segue um resumo das variáveis de segmentação utilizadas pelas dez empresas entrevistadas conforme descrito acima:

Tabela 4 - Variáveis de segmentação por empresa

Empresa	Idade	Gênero	Socioeconômica	Região	
				Geográfica	Comportamental
A	X	X		X	X
B	X		X	X	
C	X	X	X	X	X
D	X	X	X	X	X
E	X	X	X	X	X
F	X	X	X	X	
G	X	X	X	X	
H	X	X		X	X
I	X	X	X	X	X
J	X	X	X	X	

Fonte: Da autora (2018)

B. Análise da Subcategoria “Análise e Pesquisa de Mercado”

A maioria das empresas afirmam realizar análises e pesquisa de mercado porém, foram encontradas diversas maneiras para a realização dessa atividade.

As empresas utilizam de métodos quantitativos e qualitativo, e quanto as técnicas de coleta dessas pesquisas, foram citadas principalmente uso de questionários, entrevistas e *focus group*.

Em relação a coleta de dados quantitativos do mercado, a maioria das empresas afirmam que contratam empresas especializadas responsáveis por realizar esse tipo de pesquisa. Muitas dos entrevistados citaram a utilização da empresa Kantar Brasil Insights, a qual é líder mundial em análise de dados, insights e consultoria. Os dados providos pela Kantar são de cunho estatístico, gráficos, infográficos e comentários de especialistas.

Outra fonte, citada por alguns dos entrevistados, de dados qualitativos é a plataforma Euromonitor, que é uma companhia de inteligência de mercado global que fornece relatórios de pesquisa de mercado, estatísticas e sistemas de informações on-line para indústrias, países e consumidores.

Grande parte das empresas multinacionais entrevistadas relatam que ficam “refêns” das decisões apontadas pelo *headquarter*¹¹. Tanto as pesquisas quanto as análises realizadas no mercado, têm um direcionamento claro apontado pela sede, quando feitas pelas subsidiárias brasileiras.

Dentre as multinacionais, somente uma empresa, a empresa “E”, afirma ter um departamento no Brasil especificamente para realizar pesquisas e análises de mercado, denominado de *Consumer Insights*. A empresa “H” também reportou liberdade para realizar pesquisas e análises do mercado sem necessidade de aprovação do *headquarter* pois, os mesmos afirmam que a sede tem o entendimento das peculiaridades do mercado brasileiro, e acreditam que a expertise da subsidiária em relação ao mercado, torna-se indispensável para esse tipo de atividade.

Figura 16- Influência do Headquarter nas análises e pesquisas de mercado

Fonte: Da autora (2018)

¹¹ Sede de escritórios de empresas globais

Quanto as empresas nacionais entrevistadas, a empresa “I” – com foco em multicategorias – afirma que assim como a multinacional “E”, também possui uma área focada em desenvolvimento de pesquisas e análises de mercado. O Gerente de Contas estratégicas enfatiza que na empresa “nós temos quase 67 pessoas no Brasil inteiro que ficam rodando loja e analisando o consumidor do mercado esportivo. A nossa área de inteligência de mercado é muito forte”.

Já a empresa nacional com foco em categoria específica afirma realizar pesquisas e contratação de empresas de consultoria para ter acesso a dados do mercado, porém não possuiu uma área focal para essa atividade nem tão pouco a executa de maneira metódica.

C. Análise da Subcategoria “Escolha do Mercado-Alvo”

A escolha do mercado-alvo, para as empresas entrevistadas, parte inicialmente pela escolha do foco de atuação da companhia. Após segmentar e analisar o mercado, as empresas da indústria esportiva, que foram entrevistadas, identificam a atratividade de cada mercado e a primeira decisão que é tomada é: atender múltiplas categorias esportivas ou especializar-se em uma categoria.

Em relação a indústria esportiva, mais especificamente as empresas produtoras de material esportivo – que é a unidade de estudo desse trabalho – como já explicado anteriormente, essas categorias podem ser entendidas por atividades esportivas ou que se relacionem com o esporte de alguma forma. Alguns exemplos dessas categorias são: Corrida, Futebol, Basquete, Tênis, *Fitness*¹² e roupas esportivas causais (sem o objetivo da prática esportiva). A partir da escolha da área de atuação da empresa, inicia-se a escolha do mercado alvo.

Dentre as empresas entrevistadas estão líderes de mercado, sejam eles líderes de mercado em múltiplas categorias, ou líderes de mercado atuante em uma categoria específica, e empresas que concorrem com essas líderes porém não possui um *share*¹³ agressivo o suficiente para disputarem a liderança do mercado ou da categoria.

Tendo como base a característica dos entrevistados, foi possível identificar três comportamentos distintos em relação a escolha do mercado-alvo:

1. Escolha do Mercado-Alvo pelos líderes de mercado e seus concorrentes diretos – de múltiplas categorias ou categoria específica: buscam atender o mercado esportivo de maneira global, ou seja, de atletas amadores a profissionais, homens, mulheres e

¹² Práticas de atividades físicas

¹³ Participação

crianças. Quanto ao nível socioeconômico, as empresas têm como foco de atuação as classes A e B.

As multicategorias, têm como “consumidor guia” consumidores entre os 16 e os 25 anos. E enfatizam que utilizam essa faixa etária como direcionamento para a construção do produto e compreensão das tendências de mercado. Porém as empresas buscam ter seus produtos acessíveis a todas as faixas etárias. Já as empresas de categorias específicas entrevistadas, ambas têm como seu consumidor alvo o público acima dos 25 anos.

2. Escolha do Mercado-Alvo pelos concorrentes indiretos dos líderes de mercado: o objetivo dessas empresas é identificar consumidores que não são atendidos amplamente pelos líderes de mercado, tornando-os então seu mercado-alvo. Dentre as empresas entrevistadas, o principal foco dos concorrentes indiretos são os consumidores de baixa renda, classe C e D, sejam homens, mulheres e crianças de todas as regiões geográficas do Brasil.
3. O terceiro comportamento pôde ser observado em somente uma das empresas entrevistadas. Seu mercado-alvo é basicamente todas as faixas etárias de todos os níveis socioeconômicos, e apesar de tentar atender todas as categorias esportivas, seu foco principal são nichos de mercado, ou seja, categorias que não são cobertas pelas outras empresas como por exemplo: Trekking, Canoagem, Mergulho e Esportes de Neve.

D. Análise da Subcategoria “Abordagem Estratégica”

Ao analisar as empresas entrevistadas foi possível identificar três tipos de abordagem estratégicas: abordagem de multicategorias, abordagem de especialização e marketing de nicho.

As empresas descritas na tabela 4 como área de atuação de multicategorias, apresentam para o mercado uma vasta gama de produtos a fim de atender as diversas necessidades dos consumidores. O diretor estratégico da empresa “A” corrobora esse ponto ao afirmar que “um dos focos da empresa “A” é dar acessibilidade da nossa marca para todo consumidor. Então nos trabalhamos em todas as frentes do mercado esportivo: calçado, vestuário e equipamento, no Brasil inteiro”.

O mesmo é exposto pelo gerente sênior de operações da empresa “C” que diz “a empresa atende atletas, profissionais ou não, pessoas que gostam da prática do esporte em si, e atende o mercado de *lifestyle* de uma maneira global”

Já as empresas que foram sinalizadas com o foco de atuação em uma categoria específica, apresentam uma abordagem de especialização, ou seja, tem como foco uma única categoria esportiva e buscam ter a maior participação possível dentro dessa categoria. Como exemplo dessa abordagem de especialização, com intuito de melhor entender a categoria, a empresa “I” classifica seus consumidores com as estratificações da pirâmide abaixo:

Figura 17 - Modelo de abordagem de especialização utilizada por empresa atuante em categoria específica

Fonte: Da autora com base nas entrevistas realizadas (2018)

A empresa “I” tem seu foco de atuação na categoria de corrida, e como uma empresa de abordagem especializada, seu objetivo é atender da forma mais ampla possível seu mercado de atuação. Para que isso ocorra, a empresa mapeou seus consumidores de acordo seu grau de intensidade em relação ao esporte.

Segundo o diretor geral de vendas entrevistado, no topo da pirâmide estão os atletas amadores, que praticam corrida de maneira regrada e intensa. Esses consumidores tendem a praticar corrida de cinco a sete vezes por semana, participam de competições de performance como maratonas e se preparam para tal, fazendo com que o esporte tenha forte influência em seu cotidiano e no planejamento de sua rotina diária.

No meio da pirâmide estão os consumidores em que a corrida é o seu principal esporte praticado, tendo muita conexão com a categoria. Sua intensidade de treinos é moderada, girando em torno de três vezes por semana. Esse consumidor também participa eventualmente de provas de corrida porém, ele não altera sua rotina diária em função da prática esportiva.

Na base da pirâmide, estão os consumidores em que a corrida não é seu principal esporte. Ele pratica ocasionalmente na academia ou aos finais de semana.

Há ainda um quarto nível identificado pelo entrevistado, que seriam os consumidores que utilizam os tênis de corrida no dia-a-dia. O diretor geral de vendas explica que “há um grande número de consumidores que consome o tênis de corrida não necessariamente para a prática esportiva. Muitas vezes ele usa para trabalhar, para sair, enfim, para o dia-a-dia.”.

Por fim, também foi identificado, durante a entrevista com a empresa “H” uma abordagem estratégica mista, onde é utilizada de maneira conjunta a abordagem multicategorias e marketing de nicho. Isso deve-se ao fato de a empresa estar focada em mais de um nicho de mercado e busca atender seu consumidor de maneira abrangente. A entrevistada desta empresa afirma que “a empresa busca atender do iniciante ao apaixonado. Se você for a qualquer uma de nossas lojas ou até no site buscando por uma bota de trekking, você vai encontrar desde um produto para iniciação com um preço “mais baixo” mas que te oferece tecnologia e qualidade para iniciar a prática até produtos mais técnicos para atender um consumidor com uso mais intensivo”

4.4.2 Análise Qualitativa de Conteúdo da Categoria “Posicionamento”

A. Análise da Subcategoria “Pontos Fortes e Fracos”

Em relação a análise interna das empresas, ou seja, ao analisarem seus pontos fortes e fracos, foram encontradas similaridades dentre as empresas entrevistadas. Essas similaridades foram encontradas dentre as empresas que ocupam posições similares no mercado portanto, ao analisar as empresas líderes de mercado pode-se notar que os pontos fortes e fracos declarados pelos entrevistados são muito semelhantes, assim como dentre as empresas desafiantes e as empresas que se encaixam como concorrentes indiretas.

As empresas líderes de mercado, de modo geral, apontam seus pontos fortes como o alto valor de sua marca percebido pelos consumidores. Esse é um ponto crucial entre elas. Outro ponto colocado por elas é em relação ao seu produto. As empresas líderes buscam sempre atrelar

seu produto a inovações tecnológicas, e seus investimentos são sempre altos em busca desse atributo, gerando assim um reconhecimento do consumidor em relação a qualidade de seu produto.

Também em relação aos produtos, outro ponto forte destacado por eles é a preocupação com o *design*. Os líderes de mercado sempre estão em busca de alinhar tecnologia, no que diz respeito ao material, com *design*.

Os pontos fracos apontados pelos entrevistados de líderes de mercado são basicamente dois: a maioria de sua produção é importada e seu modelo de negócio é denominado, pelos entrevistados, de venda futura – acontece a venda aproximadamente 6 meses antes da chegada do produto nas lojas. Ou seja, as empresas líderes de mercado acabando tendo seus produtos atrelados a taxas de câmbio o que pode ser um problema quando a economia do país encontra-se instável, como tem acontecido nos últimos anos. Quanto a morosidade entre a produção e a chegada dos produtos ao mercado, é identificado pelos gestores como um ponto fraco pois esse modelo impossibilita a rapidez nas tomadas de decisão quando identificado algum revés no cenário planejado para o mercado. Além desses pontos, as empresas líderes de mercado – exceto a empresa “I” – reportaram como um ponto negativo a falta de liberdade na tomada de decisões, no que diz respeito a subsidiária brasileira. A maioria das decisões estratégicas devem estar alinhadas com o *headquarter*, o que acabam deixando algumas ações muito burocráticas, segundo os entrevistados.

Em relação as empresas desafiantes, ou seja, empresas que tem por objetivo buscar uma liderança no mercado, reportam como ponto forte o desenvolvimento de tecnologias para seus produtos com o preço um pouco mais competitivo, então acabam entregando tecnologias similares aos líderes de mercado com um preço mais atrativo para o consumidor. Já os pontos fracos reportados pelos entrevistados, são problemas acarretados por terem suas fábricas fora do país, assim como sinalizado pelas empresas líderes. Outro ponto levantado foi em relação a distribuição, ambos os entrevistados de empresas desafiantes afirmam estarem aquém da distribuição ideal para o mercado. Os entrevistados também acreditam ainda não terem chegado a um modelo ideal de promoção porém, notam que estão evoluindo nesse assunto.

Por fim, quando entrevistadas, as concorrentes indiretas das líderes de mercado, possuem como pontos fortes em comum a produção local de seus produtos, o que acarreta em melhores custos, possibilitando assim uma velocidade e um número de lançamentos de produtos maiores que as demais empresas, podendo acompanhar mais prontamente as tendências de mercado.

Outros pontos fortes citados pelos entrevistados foram: o preço, onde para atender seu público-alvo C e D trabalham com preços muito competitivos e a distribuição, cobrindo áreas

que não recebem boa cobertura das demais empresas. Para exemplificar a distribuição como uma de suas fortalezas estratégicas, um dos entrevistados afirmou que “a distribuição é focada no Brasil inteiro. No Norte e Nordeste, queremos estar em todos os lugares. Em qualquer cidadezinha do nordeste, alguma loja do Nordeste precisa ter nossos produtos”. Além disso, esse entrevistado afirma que seus produtos são vendidos também por meio de catálogos de produtos de uma empresa de cosméticos, então acabando vendendo no estilo “porta-a-porta” por meio desses catálogos, a fim alcançar lugares de pouco acesso com áreas rurais.

B. Análise da Subcategoria “Análise da Concorrência”

Após a realização das dez entrevistas, com entrevistados que ocupam cargos gerenciais e diretivos, foi possível identificar que a indústria esportiva, em especial as empresas fabricantes de material esportivo, é um mercado extremamente competitivo. Como reflexo desse comportamento, as informações sobre o mercado e comportamento das empresas são pouco divulgadas. Um dos entrevistados expressa de maneira clara o comportamento desses *players*¹⁴ ao afirmar que “nesse mercado (esportivo) as informações não são de domínio público. É como uma maçonaria: só quem está inserido nesse meio sabe o que acontece. Não é um assunto aberto”.

O que foi encontrado a respeito à análise de concorrência dentre os entrevistados foi que essa atividade acontece em um modelo de “ação e reação”. Um exemplo desse modelo são quando líderes de mercado lançam alguma tendência ou realizam uma ação bem aceita ao mercado, e seus concorrentes tentam reagir da maneira mais eficiente possível com o intuito de neutralizar essa ação.

Para esta atividade vale ressaltar que o termo competidores indiretos foi usado nesse trabalho em referência a competidores que não chegam a competir no mesmo segmento de mercado dos líderes, mas competidores indiretos nesse mercado também possuem seus concorrentes diretos, como os que disputam o GAPs de mercado não atendidos de maneira ampla pelos líderes de mercado.

De modo geral as empresas não estão preparadas para terem reações rápidas resultantes de ações dos atuais *players* ou entrada de novos competidores no mercado. Acontece como que um “efeito dominó”: uma empresa realiza uma ação como o lançamento de um produto com nova tecnologia ou entrada em um novo canal de distribuição, como citado por alguns

¹⁴ Expressão em inglês que significa competidores (traduzido pela autora)

entrevistados, e caso a reação dos consumidores diante essa ação seja positiva, os demais concorrentes seguem a mesma tendência.

C. Análise da Subcategoria “Análise e Pesquisa de Posicionamento”

Essa subcategoria diz respeito a como as empresas realizam pesquisas e analisam se o posicionamento pretendido pelas mesmas está sendo alcançado em relação a seu mercado-alvo.

De modo geral, não foi encontrado análises qualitativas acerca desse tópico. A maioria das empresas que reportou realizar essas pesquisas e posteriormente suas análises, afirmaram utilizar dados quantitativos providos pelas mesmas empresas utilizadas para realização de pesquisas de mercado: a Kantar e a Euromonitor, além de relatórios disponibilizados por agências de publicidade que medem o público e suas ações de modo geral realizadas pela companhia.

Outras empresas reportaram que realizam a análise do posicionamento através de relatórios financeiros da própria companhia. Como exemplo dessa ação, um dos entrevistados afirmou que

O faturamento é um ótimo parâmetro para saber se estamos alcançando o posicionamento pretendido. Por exemplo, com essa estratégia de distribuir para o Brasil inteiro a um preço justo mostrando um bom custo-benefício, aproveitando então o que as “grandes” não querem, o ano passado foi o melhor ano da história para nós. Não temos pesquisas, mas temos o faturamento – que está crescendo.

Somente uma das empresas entrevistadas relatou preocupação com a percepção de seu posicionamento frente a seu público-alvo. O Diretor da empresa “I” afirmou que realizam pesquisas de maneira periódica através de um instituto de pesquisa chamado Millward Brown. Esse instituto é especializado em pesquisas para fim construção de marcas, acompanhamento das fases de desenvolvimento da comunicação e construção de posicionamento, incluindo a avaliação dos resultados das ações de marketing.

Essas pesquisas encomendadas pela empresa “I” à Millward Brown chama-se *Brand Tracking*, e possuem foco em imagem e percepção de marca. A empresa “I” apresenta diretrizes relacionadas a seu posicionamento para que sejam realizadas essas pesquisas. Um exemplo dessas diretrizes foi citado pelo Diretor através de uma pergunta mandatória relacionada a seu posicionamento que era “Você acredita que essa marca seja tecnológica?”. Porém dentre as

dez empresas entrevistadas, a empresa “I” foi a única a relatar essa abordagem a atividade de análise e pesquisa de posicionamento e relatar também ser uma atividade regular, nas demais empresas não foi encontrado comportamento similar relatado pelos entrevistados.

4.4.3 Análise Qualitativa de Conteúdo da Categoria “Operacionalização do Posicionamento”

Essa categoria diz respeito a como as empresas executam seu posicionamento na prática, ou seja, quais decisões acerca do composto de marketing são realizadas para que seu posicionamento estratégico atinja seu mercado-alvo, definido *a priori*. Portanto, as decisões do composto de marketing estão intimamente ligadas ao posicionamento ocupado pela empresa no mercado ou o posicionamento almejado por ela.

Para melhor organização deste tópico, as empresas entrevistadas foram divididas em quatro blocos: líderes de mercado, desafiantes, concorrentes indiretos e atuantes em nichos de mercado. As quatro subcategorias abaixo serão analisadas a luz desses blocos descritos acima.

A. Análise da Subcategoria “Decisões de Preço”

As decisões relacionadas a preço são as mais importantes para as concorrentes indiretas de mercado e estão intimamente relacionadas a seu posicionamento. Um dos entrevistados, que define-se como concorrente indireto dos líderes de mercado, afirmou que as decisões de preço são o *core*¹⁵ de seu posicionamento e declarou que o objetivo da empresa é que “os clientes enxerguem como uma marca esportiva, tanto para performance, quanto para iniciantes e principalmente como uma marca de preço justo, não um preço abusivo como praticado pelas líderes de mercado, e um produto de custo-benefício.” O mesmo é evidenciado pelo Gerente de Marketing da empresa “L” que afirmou que o posicionamento da empresa é “entregar o melhor por menos da metade (do preço).”

Essa preocupação em ter um preço adequado percebido pelos consumidores vai de encontro a escolha do mercado-alvo por esses consumidores indiretos, que têm como objetivo atender de maneira mais eficiente e focada, consumidores que não são atendidos de forma especializada pelos líderes de mercado, como as classes C e D, ponto já citado nos tópicos anteriores.

¹⁵ Expressão em inglês que significa núcleo (traduzido pela autora)

Já as decisões de preço tomadas pela empresa atuante em marketing de nicho – a empresa entrevistada é atuante em múltiplos nichos – está relacionada a divulgação e acessibilidade dos nichos os quais atua, com objetivo de ampliar o número de consumidores desses nichos. A gerente da empresa “H” afirmou que “nossa intenção é realmente disponibilizar um produto técnico com qualidade mas, que tenha um preço acessível justamente para que a gente torne o esporte acessível ao maior número de pessoas possíveis. ”

Quanto as empresas desafiantes, todas foram enfáticas em dizer que as decisões acerca do preço acontecem na tentativa de suprirem sua força de marca inferior aos líderes de mercado. O Gerente da empresa “B” expôs que “como não temos força de marca (frente aos líderes de mercado), precisamos ser efetivos em preço. Simples assim”

Em relação as líderes de mercado, as decisões de preço estão atreladas a tecnologia presente nos produtos. Essas empresas têm por objetivo alto investimento em tecnologia porém, sua grade de produtos possui desde artigo com alta tecnologia até produtos com tecnologias mais básicas, destinados aos consumidores que não possuem tecnologia como um atributo decisivo na hora de escolher um produto mas presam pela qualidade do mesmo. Portanto, o preço para as líderes de mercado é um fator que acompanha as tecnologias presentes no portfólio dessas empresas e não o contrário, como informado por todos os entrevistados atuantes como líderes de mercado.

B. Análise da Subcategoria “Decisões de Praça”

Todas as empresas entrevistadas demonstraram que este item do composto de marketing é de grande importância para o posicionamento estratégico das companhias inseridas no mercado esportivo. Portanto, há uma grande atenção voltada para as decisões acerca de praça, ou seja, de onde vender seus produtos.

Todas as empresas líderes de mercado entrevistadas relataram que possuem três tipos de ponto de vendas: as lojas próprias, as lojas digitais – através de site próprio ou site de parceiros comerciais como a Netshoes – e através de parceiros comerciais multimarcas como Centauro, *Authentic Feet* entre outros.

A escolha de seus parceiros comerciais acontece de maneira minuciosa, levando em consideração o público-alvo atendido por esses parceiros, o preço médio dos produtos comercializados e as regiões que se encontram esses estabelecimentos.

Dentre as líderes de mercado, uma das empresas entrevistadas, relatou que utiliza uma estratégia de distribuição a qual classifica seus parceiros comerciais de acordo com o público atendido por eles, a partir dessa classificação, são escolhidos três tipos diferentes de parceiros:

- i. Artigos Esportivos: segundo o entrevistado, os varejistas classificados nesse segmento atendem um consumidor que pratica esporte como foco em performance, e afirma que: “é um consumidor que está envolvido com esporte no dia a dia. Ele entra na loja procurando soluções para a prática de esportes e para o treino”
- ii. Especialidade Atlética: os varejistas que são incluídos nessa classificação têm em seu público-alvo consumidores que têm a inspiração em performance porém, querem estar mais associados ao *lifestyle* esportivo do que quanto a performance.
- iii. Especialidade da Categoria: Neste canal são atendidos consumidores que buscam produtos para o uso no dia a dia, não necessariamente estão ligados a artigos tecnológicos para performance. Segundo o entrevistado “nesse canal existe uma proposta de atender um consumidor que quer ter uma inspiração no esporte, mas com acessibilidade no que diz respeito a preço.”

Um quarto canal relatado pelos entrevistados são as lojas próprias: estes canais estão intimamente ligados ao posicionamento da marca e devem mostrar o melhor da marca a todo momento. É o canal onde o consumidor deve ter sua melhor experiência com a marca.

Outra decisão inerente aos canais de distribuição, reportado pelos gestores de líderes de mercado, é em relação ao *mix* de produtos oferecidos em cada um dos seus canais afim de evitar canibalização entre parceiros comerciais. O entrevistado de uma das líderes de mercado pontuou que:

O cluster de preço média via *mix* de produto é crucial para não perder a oportunidade de conversão em vendas. Quando você segmenta seus canais pelo público que ele atende, analisando *mix* de produtos procurado e renda média do consumidor, você automaticamente evita que tenha uma guerra entre canais.

Já as empresas desafiantes, tomam suas decisões referentes a canais de distribuição tendo como base a atuação das líderes de mercado. Essas empresas buscam sempre estarem presentes nos canais em que se encontram as líderes de mercado com o intuito principal de que o consumidor consiga realizar uma comparação entre os produtos, portanto essas empresas também acompanham o *mix* de produto oferecidos pelas líderes e oferecem produtos similares para cada canal de atuação. As empresas desafiantes entrevistadas também afirmaram possuir

os mesmos tipos de canais de distribuição das líderes de mercado: parceiros comerciais, lojas próprias e *e-commerce*¹⁶, através de sites próprios ou parceiros.

Para as concorrentes indiretas, a decisão de praça está diretamente ligada ao seu posicionamento pois, todas as empresas entrevistadas declaram que buscam atender lacunas de mercado que não são bem atendidas pelas líderes de mercado. Portanto, suas estratégias centrais estão relacionadas a levar os produtos onde as líderes não chegam com efetividade, como já mencionado na subcategoria “Análise de Pontos Fortes e Fracos”. Em relação aos tipos de canais, essas empresas não possuem mais lojas próprias (já possuíram um dia), e utilizam parceiros comerciais e *e-commerce*.

Já a empresa entrevistada atuante em múltiplos nichos, relatou ter somente lojas próprias e *e-commerce* gerenciando pela própria empresa. Essa empresa foi a única entre os entrevistados que relatou já ter implementado o *omnichannel*, ou seja, sites e lojas físicas interagem-se de maneira simultânea, proporcionando uma melhor experiência a seu consumidor, segundo a entrevistada “o *omnichannel* não só permite ao consumidor ter acesso a uma gama completa de produtos em qualquer local do Brasil e mandar entregar sem frete para alguma loja que seja mais próxima, como também não existe uma promoção que tenha no site e não tenha na loja física - os preços são iguais e as ações comerciais são as mesmas - é tudo integrado, as 23 lojas físicas e o site”. As demais empresas - líderes e desafiantes – relataram que possuem projetos para a implementação do *omnichannel* pois entendem que esse é um caminho natural de evolução dos canais de distribuição. Como citado por um dos entrevistados “Essa questão do *omnichannel* com certeza é uma vertente que vem para ficar.”

C. Análise da Subcategoria “Decisões de Produto”

Antes de detalhar as decisões de produtos de acordo com a posição de mercado ocupada pela empresa, como vem sendo feito na análise das subcategorias, se faz necessário aclarar o papel do *headquarter* em relação as subsidiárias, no caso de empresas multinacionais, nas tomadas de decisão em relação a produto.

A maioria das empresas multinacionais entrevistadas relatou que o *headquarter* realiza uma pré-seleção de produtos específicos para o país subsidiário. Dentre esses produtos, o país escolhe o que mais condiz com realidade no mercado no momento e o que melhor serve seu consumidor, buscando atender suas necessidades. No entanto, muitos entrevistados relataram que essa pré-seleção limita a escolha dos produtos e em alguns momentos não conseguem

¹⁶ Expressão em inglês que significa comércio eletrônico (traduzido pela autora)

encontrar um produto que melhor atenda algum segmento de mercado e tão pouco conseguem sugerir a criação ou adaptação de algum produto para melhor adequação do mesmo no mercado brasileiro.

As mesmas empresas também relataram que os testes de mercado que são realizados para identificar o sucesso e a aceitação dos produtos no mercado são realizados em sua maioria *headquarter*. Somente a empresa “E” relatou realizar testes de mercado com o consumidor brasileiro e caso identifique uma dificuldade de aceitação, a empresa tem liberdade de escolha de substituir esse produto por outro que melhor atenda o consumidor.

Dentre as empresas multinacionais entrevistadas, as empresas “F”, “G” e “H”, relataram que por possuírem fábricas no Brasil, as mesmas têm maior liberdade em criar produtos que se adequem ao mercado brasileiro. O fluxo desse processo é semelhante nas três empresas: a companhia desenha o produto e sua ficha técnica, então envia para a aprovação do *headquarter*. A partir dessa aprovação, começam a produzir os produtos nas fábricas brasileiras.

Uma atividade relatada somente pela empresa “H” é a exportação de produtos entre subsidiárias, corroborando a liberdade concedida pelo *headquarter* desta empresa. Ao exemplificar essa peculiaridade, a entrevistada da empresa “H” cita o exemplo da produção local de biquínis

O biquíni que a gente importava não era interessante para gosto da brasileira, então hoje já existe uma equipe aqui no Brasil, que faz todo o desenvolvimento desse produto e produção local. O ano passado nós exportamos nossos produtos. Portugal comprou e foi um sucesso de vendas os nossos modelos brasileiros. Para a China exportamos nossas estampas – a produção nacional de lá terá uma modelagem que se adequa ao mercado porém, com estampas brasileiras.

Ao analisar as decisões de produto de acordo com a posição de mercado ocupada pela empresa, notou-se que as líderes de mercado têm seu foco principal em inovação, e estas sempre estão relacionadas a performance - condizentes com seu posicionamento.

Essas empresas buscam unir performance e design, com o objetivo de “encantar o consumidor” e na maioria das vezes, são essas empresas que lançam tendências de mercado e seus produtos acabam por tornarem-se “objetos de desejo”, como descrito por alguns entrevistados, de seu mercado-alvo.

As líderes de mercado entrevistadas trabalham com quatro coleções anuais, então, a cada três meses há novos produtos sendo lançados no mercado sejam eles releituras de produtos icônicos da marca, lançamentos de novas cores, evolução de alguma tecnologia ou lançamentos de linhas inteiramente novas.

Outra atividade reportada pelos entrevistados - gestores de líderes de mercado - de empresas multicategorias, são as *co-brandings*, que são linhas de produtos que levam a assinatura de atletas. Em geral, a escolha desses atletas se dá por sua importância no esporte em que atua. Segundo um dos entrevistados, no que se refere a escolha desses atletas para a assinatura de linha de produtos, afirmou que “Hoje os nossos atletas são os principais atletas do mundo, e nós usamos esse poder de termos os melhores atletas para definir os melhores produtos, basicamente é isso.” Dentre as empresas líderes de mercado de categorias específicas, essa prática de *co-branding* não foi reportada.

As empresas desafiantes – multicategorias – também relataram que têm como objetivo unir em seus produtos performance e design, porém buscam diferenciar-se principalmente pelo design. Um dos entrevistados afirmou que busca ser a empresa esportiva com produtos mais próximos do *fashion*¹⁷ entre as concorrentes e esse movimento pode ser visto também nas *co-brandings* feitas pelas empresas desafiantes. Diferentemente das líderes de mercado que buscar por atletas de alta performance para assinarem seus produtos, as empresas desafiantes buscam por ícones *fashion* reconhecidos pelo público-alvo da empresa como, cantores e modelos, nacionais e internacionais.

Em relação as concorrentes indiretas, seu foco principal é ter um produto de qualidade porém seu principal atrativo é o preço. Como já citado anteriormente, essas empresas buscam ter um alto custo-benefício percebido pelo seu público-alvo. Seus produtos não seguem um calendário de lançamentos – são lançados no decorrer do ano. Mesmo as empresas multinacionais, possuem fábricas nacionais com o objetivo principal terem seus custos reduzidos e agilidade no processo de lançamento de seus produtos.

Dentre as concorrentes indiretas, nenhuma delas reportou a realização de *co-brandings* pois, seria uma atividade que elevaria o custo do produto, indo na contramão à busca de um alto custo-benefício pretendido por essas empresas.

Já a empresa entrevistada que atua em múltiplos nichos, relatou que as decisões inerentes a produto se dão em torno da acessibilidade dos esportes em que ela atua como provedora de artigos para a prática. Em relação a criação e a melhoria de seus produtos acontecem devido à proximidade que o time de desenvolvimento tem com os usuários dos produtos ou com consumidores que gostaria de iniciar a prática esportiva.

Um exemplo citado pela entrevistada foi em relação a prática do mergulho. O time de desenvolvimento de produtos entrevistou algumas pessoas para buscar entender qual o era o principal impedimento que fazia com que elas não praticassem o mergulho. A partir dessa pesquisa notou-se que muitas pessoas relatavam dificuldade de respirar através do tubo presente na máscara de mergulho. Então, a empresa desenvolveu uma máscara que é encaixada em todo o rosto, permitindo que o usuário respire pelo nariz ou pela boca enquanto estiver praticando o mergulho. Esse exemplo em especial aconteceu no país sede da empresa mas este produto hoje é comercializado em todas as subsidiárias

¹⁷ Expressão em inglês que significa algo ou alguém que está na moda (traduzido pela autora)

A entrevistada, no entanto, não soube responder se existe na empresa um calendário programado de lançamento de produtos, assim como reportado por outras empresas. Outro ponto levantado pela entrevistada que, assim como as concorrentes indiretas, a empresa não realiza *co-branding* e justifica a ausência dessa atividade da seguinte forma

Buscamos tornar o esporte acessível ao maior número de pessoas possível, levando os benefícios do esporte. Por isso oferecemos produtos de qualidade, com tecnologia a preços acessíveis. Todas as nossas ações são voltadas para um melhor custo-benefício para nosso cliente final então qualquer atividade que gere custos adicionais ao produto, como as co-criações, e impacte o preço para o cliente final não faz parte das nossas atividades.

D. Análise da Subcategoria “Decisões de Promoção”

Quanto as decisões inerentes a promoção, todas as empresas entrevistadas afirmaram fazerem uso das mídias sociais, e citaram que possuem perfis de suas marcas em mídias como: Facebook, Instagram, Twitter e Snapchat.

As empresas atuantes em categorias específicas relataram além de utilizarem as mídias sociais, buscam estarem presentes em revistas e sites dedicados a performance de sua categoria de atuação, como a revista *Runners*, citada por um dos entrevistados. Afirmaram também que compram espaços publicitários em locais onde sabidamente acontece a prática esportiva de seu público-alvo como no parque Ibirapuera e no Cidade Universitária – USP, ambos na cidade de São Paulo. Duas dessas empresas também afirmaram que utilizam de campanha publicitária televisiva para divulgação de sua marca.

Ainda em relação ao uso das mídias, as empresas concorrentes indiretas declararam que buscam sempre exibir sua marca de forma a estarem mais próxima de seus consumidores então, declararam utilizar de mídias como outdoors localizado em metrô de cidades metropolitanas.

Outro tema abordado que diz respeito a decisões de promoção é o patrocínio. Todas as empresas entrevistadas relataram realizar alguma atividade de patrocínio, seja ela patrocínio de evento esportivo, times ou confederações, atletas, influenciadores digitais ou celebridades e eventos relacionados a esporte e cultura que se conectem de alguma forma com o consumidor. As empresas demonstraram que tais atividades sempre são escolhidas para atenderem o posicionamento e atingirem o público-alvo da empresa.

Uma atividade de comunicação da marca reportada somente pelas líderes de mercado, são a criação de um calendário de atividade recorrentes que promovem esportes como corrida ou

práticas esportivas – como treino funcional focado para mulheres. Essas atividades são gratuitas e normalmente acontecem em diferentes parques nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, com objetivo de promover uma experiência entre a marca e seu mercado-alvo.

Apenas uma das empresas entrevistadas reportou a criação de um aplicativo gratuito da marca, que auxilia na prática de corrida e de atividades físicas, como exercícios aeróbicos e funcionais. O aplicativo sempre é atualizado e os vídeos nele contidos estão presentes atletas e celebridades patrocinadas pela empresa. Não são realizadas vendas de produto através do aplicativo porém, os vídeos explicativos presentes no mesmo busca auxiliar o consumidor a entender qual o artigo ideal para a prática esportiva pretendida.

5 DISCUSSÕES E RESULTADOS

Neste tópico foi realizada a comparação do referencial teórico construído neste trabalho à análise qualitativa de conteúdo, realizada a partir das entrevistas, e à análise global a fim de aclarar os possíveis achados inerentes a pesquisa de campo. Para melhor compreensão, o tópico foi segmentando com as mesmas categorias, definidas *a priori*, utilizadas para análise qualitativa de conteúdo as quais são: segmentação, posicionamento e operacionalização do posicionamento.

5.1 Segmentação

O processo de segmentação de mercado pode ser entendido como um procedimento que envolve algumas etapas. Kotler (1988) descreve três etapas e a primeira delas é a identificação do mercado. Para a identificação do mercado são utilizadas bases ou variáveis de segmentação, conforme descrito na literatura.

Durante a pesquisa de campo foram identificadas a utilização de diversas bases de segmentação descritas pelas empresas entrevistadas. Porém, apesar de todas as empresas entrevistadas reportarem que utilizam múltiplas bases de segmentação para identificar o mercado, pôde-se notar que as empresas analisadas sempre tendem a realizar uma ponderação entre essas bases, ou seja, dão maior relevância para determinada variável do que para outra que, posteriormente, estas acabam por relacionar-se com seu posicionamento.

Hassan, Craft e Kortam (2003) trazem uma abordagem híbrida quanto a utilização de bases de segmentação por empresas que desejam atuar no mercado global onde, apontam a utilização de bases macro-nível – econômica, tecnológica, geográfica, demográfica, política e estrutura industrial – conjuntamente a bases micro-nível – estilo de vida, resposta ao marketing, atitudes, gostos e predisposições além de traços culturais.

Durante a realização da pesquisa de campo, notou-se que todas as empresas multinacionais entrevistadas fazem utilização de bases macro-nível e bases micro-nível para segmentar o mercado porém, não exatamente como tratada na literatura.

Inicialmente a segmentação parte do *headquarter* que a partir dessas bases macro-níveis, segmentam o mercado global por grupos de países que possuem comportamento demográfico e desenvolvimento econômico semelhantes. Alguns entrevistados afirmaram que

o *headquarter* classifica o Brasil, juntamente com países como Índia, China e México como um grupo denominado *emerging markets* ou países emergentes.

Após segmentar o mercado global em grandes blocos utilizando as bases de macro-nível, um segundo passo é segmentar de maneira híbrida pequenos grupos de países ou no caso de algum país ser demograficamente significativo, como por exemplo o Brasil e a China, estes são segmentados de maneira individual.

Em relação ao mercado brasileiro, pôde-se observar que tanto empresas multinacionais como empresas nacionais, utilizam de bases híbridas para segmentar o país em regiões e essas regiões não necessariamente condizem com a segmentação geográfica. As empresas “A” e “C”, reportaram ainda utilizar as bases híbridas também para segmentar regiões em cidades importantes do mercado brasileiro, como Rio de Janeiro, que foi sede olímpica de 2014, e São Paulo.

Na figura abaixo, segue o modelo de como são utilizadas as bases de segmentação por empresas globais para segmentarem o mercado, de acordo com os relatos recebidos por meio das entrevistas realizadas na pesquisa de campo deste trabalho.

Figura 18 - Estrutura para bases de segmentação global de acordo com a pesquisa de campo

Fonte: Da autora (2018)

Após a identificação do mercado-alvo através da utilização das bases ou variáveis de segmentação, este mercado é analisado e qualificado de acordo com seu grau de atratividade (Hlavacek e Reddy, 1985; Beane e Ennis, 1987; Dibb, 1999).

Ao serem questionados pela maneira que eram realizadas as coletas e análises dos dados do mercado, poucas foram as empresas que declaram ter uma área na companhia voltada para essa atividade. Mesmo as que afirmaram ter um departamento responsável para pesquisas acerca do mercado-alvo, também declaram que terceirizam muitas de suas pesquisas a empresas

e consultorias especializadas ou compraram relatórios de mercado periodicamente. Em relação aos métodos de pesquisa foram citados qualitativa, com a utilização de entrevistas e *focus group* e quantitativas através do uso de questionários porém, em relação a esse método, nenhum dos entrevistados soube identificar quais técnicas de análise (Beane e Ennis, 1987) são utilizadas.

Um ponto relevante no que diz respeito a análise e por conseguinte seleção do mercado-alvo relatada por empresas subsidiárias de empresas multinacionais, é a influência do *headquarter* nessa atividade. Foram encontrados comportamentos distintos os quais foram agrupados e identificados na figura 19.

Figura 19- Influência do Headquarter nas análises e pesquisas de mercado

Fonte: Da autora (2018)

Não foi encontrado na literatura referências relativas a relação do *headquarter* com a análise e posteriormente seleção do mercado e quais suas implicações para a empresa

subsidiária portanto, é possível então considerar que essa relação entre *headquarter* e subsidiária reportada pelas empresas entrevistadas como um achado deste trabalho.

A partir da pesquisa de campo, foi possível identificar que as empresas entrevistadas fazem uso basicamente de duas abordagens estratégicas de segmentação: marketing diferenciado (Weinstein, 1995; Smith, 1957; Dickson e Ginter, 1987) e marketing concentrado (Weinstein, 1995; Ferrell e Hartline, 2016). Dentre as empresas entrevistadas, uma delas – identificada como empresa “H”, utilizada como abordagem estratégica o marketing de nicho, que pode ser encontrado na literatura como uma forma de marketing concentrado. (Teplensky et al, 1993; Linneman, 1991).

Na tabela abaixo estão identificadas as empresas entrevistadas e suas respectivas abordagens de segmentação.

Tabela 5 - Abordagem estratégica de segmentação das empresas entrevistadas

Empresa	Abordagem estratégica	Principais categorias de atuação
A	Marketing Diferenciado (Weinstein, 1995; Smith, 1957; Dickson e Ginter, 1987)	Futebol Corrida Fitness Casual
B	Marketing Diferenciado (Weinstein, 1995; Smith, 1957; Dickson e Ginter, 1987)	Futebol Corrida Fitness Casual
C	Marketing Diferenciado (Weinstein, 1995; Smith, 1957; Dickson e Ginter, 1987)	Futebol Corrida Fitness Casual
D	Marketing concentrado (Weinstein, 1995; Ferrell e Hartline, 2016)	Corrida
E	Marketing concentrado (Weinstein, 1995; Ferrell e Hartline, 2016)	Corrida
F	Marketing Diferenciado (Weinstein, 1995; Smith, 1957; Dickson e Ginter, 1987)	Corrida Fitness Casual
G	Marketing Concentrado (Weinstein, 1995; Ferrell e Hartline, 2016)	Futebol
H	Marketing de Nicho (Teplensky et al, 1993; Linneman, 1991).	Ciclismo <i>Trekking</i> Esportes de Neve Modelidades aquáticas
I	Marketing concentrado (Weinstein, 1995; Ferrell e	Futebol
J	Marketing Diferenciado (Weinstein, 1995; Smith, 1957; Dickson e Ginter, 1987)	Corrida Fitness Casual

Fonte: Da autora (2018)

A literatura traz como referência para a classificação das abordagens estratégicas de segmentação a quantidade ou tipo de segmento selecionado pela companhia para sua atuação, no entanto, foi possível verificar que os segmentos aos quais são abordados pela literatura são tratados pelas empresas entrevistadas como categorias pois, os mesmos entendem que estão inseridos no segmento esportivo porém, sua atuação é dividida por categorias esportiva. Portanto, durante as análises e discussões foi utilizado o termo “categoria” em referência aos segmentos de atuação.

5.2 Posicionamento

A última etapa do processo de segmentação descrito por Kotler (1988) é o posicionamento. Após segmentar o mercado e identificar o mercado-alvo o qual deseja atuar, a empresa deve tomar algumas decisões de como posicionar-se para esse mercado.

Para Brooksbank (1994), faz parte do processo de posicionamento identificar os concorrentes e e realizar então uma análise interna identificando seus pontos fortes e fracos conjuntamente à uma análise externa mapeando as oportunidades e ameaças do mercado – com foco nos concorrentes.

Durante a realização das entrevistas, foram questionados aos entrevistados qual empresa poderia ser classificada como seu principal concorrente direto e quais atributos eles classificariam como seus principais pontos fortes e e fracos diante do mesmo. Tais informações foram compiladas abaixo, na tabela 6.

Tabela 6 - Análise dos Competidores

Empresa	Principal Competidor	Pontos Fortes	Pontos Fracos
A	C	Inovação em calçados Preço	Design Inferior em roupas Tecnologia
B	A	Linha casual mais expandida	Distribuição
C	A	Distribuição Roupas mais ligadas ao <i>fashion</i>	Oferece menos opções de calçados de performance
D	E	Tecnologia	Preço
E	D	Tecnologia	Distribuição
F	J	Design da produtos	Distribuição
G	I	Tecnologia Comunicação	Preço
H	Não foi entrevistada	Produto - Tecnologia a baixo custo	Valor da Marca
I	G	Preço	Tecnologia
J	F	Distribuição Preço	Tecnologia Design

Fonte: Da Autora (2018)

Pôde também ser identificado durante as entrevistas que o mercado de artigo esportivos é guiado pelo comportamento dos líderes de mercado. Na tabela 7 estão reunidas as classificações inerentes ao posicionamento estratégico de acordo com a literatura encontrada no referencial teórico presente neste trabalho. No decorrer das análises realizadas, foram utilizadas o termo concorrente indireta pois, foi o termo utilizado pelos próprios entrevistados ao se posicionarem em relação líder de mercado. Kotler (2006) no entanto, classifica este papel exercido pela empresa como “seguidora”.

Tabela 7 - Posicionamento estratégico por empresa

Empresa	Papéis desempenhados pelas empresas - Kotler (2006)	Posicionamento Estratégico - Maggard (1976)	Vantagem Competitiva - Porter (1985)
A	Líder de mercado	Posicionamento "de Frente"	Diferenciação
B	Desafiante	Posicionamento por "uma ideia"	Diferenciação
C	Líder de mercado	Posicionamento "de Frente" Posicionamento Social	Diferenciação
D	Líder de mercado	Posicionamento "de Frente"	Enfoque
E	Desafiante	Posicionamento "de Frente"	Enfoque
F	Seguidora	Posicionamento por "uma ideia"	Enfoque
G	Seguidora	Posicionamento por "uma ideia"	Liderança de Custo
I	Ocupante de Nicho	Posicionamento por "uma ideia"	Enfoque
J	Seguidora	Posicionamento por "uma ideia"	Liderança de Custo

Fonte: Da autora (2018)

Como retratado na tabela acima, a empresa “C” foi a única a entre a empresas entrevistadas a encaixar-se em mais de uma classificação descrita por Maggard (1976) pois, além de posicionar-se “de frente” a empresa em questão declarou adotar uma postura de responsabilidade social uma vez que a mesma desenvolve produtos a partir de plásticos reciclados com o intuito de reduzir o *footprint*¹⁸ da companhia zelando então pelo meio ambiente.

¹⁸ Expressão em inglês que significa pegada ecológica (traduzido pela autora)

5.3 Operacionalização do Posicionamento

Segundo Brooksbank (1994), de maneira conjunta a identificação dos concorrentes e a realização da análise *SWOT*, deve então ser realizada a operacionalização do posicionamento pretendido pela empresa através da execução dos compostos de marketing ou seja, a execução de seu posicionamento através de decisões de produto, preço, praça e promoção.

Afim de aclarar esse tópico, na sequência serão pontuadas de maneira individual, as formas de operacionalização do posicionamento das empresas entrevistadas de acordo com as referências encontradas na literatura.

Aaker e Shansby (1982) propõem seis abordagens para concepção e implementação das estratégias de posicionamento. O que se pôde notar por meio da pesquisa de campo é que as empresas entrevistadas fazem uso, de maneira conjunta, de mais de uma das abordagens descrita pelos autores.

A empresa “A” têm como foco de seu posicionamento o atleta, de amador a profissional, e quer ser reconhecida pelo seu consumidor como uma empresa que provem a melhor tecnologia disponível no mercado. Ao posicionar-se dessa maneira a empresa “A” encaixa-se na abordagem de posicionamento por usuário e posicionamento por atributo, descrito Aaker e Shansby (1982).

A empresa “B” quer ser vista por seus consumidores como a empresa esportiva que mais se relaciona ao *fashion*, ou seja, quer que seus produtos esportivos façam parte do dia-a-dia do seu consumidor e não somente sejam associados como produtos para práticas esportivas. Outro ponto levantado pelo entrevistado, representante da empresa “B”, era a importância do preço considerado ideal pelo seu consumidor para atingir o posicionamento pretendido. Portanto, para a empresa “B” é possível atribuir as abordagens de posicionamento por uso e aplicação e por preço e qualidade.

Já a empresa “C”, como uma das líderes de mercado, tem seu posicionamento, em relação as abordagens de posicionamento, muito parecido com a empresa “A”, fazendo uso das abordagens de posicionamento por usuário e posicionamento por atributo. (Aaker e Shansby, 1982)

As empresas “D” e “E”, atuam em uma categoria específica do segmento esportivo – a categoria de corrida – apesar de se apresentarem como líder de mercado e desafiante, respectivamente, ambas desejam posicionar-se no mercado por empresas que detêm em seus produtos uma tecnologia reconhecida por seus consumidores. Assim, entende-se que ambas as

empresas fazem uso de maneira conjunta da abordagem de posicionamento por usuário do produto e por atributo. (Aaker e Shansby, 1982).

Durante as pesquisas de campo, as empresas “F” e “J”, declararam que têm por objetivo atender os *GAPs* de mercado os quais não são atendidos com eficiência pelas líderes de mercado e seu objetivo principal é serem reconhecidas como uma empresa que oferece um alto custo benefício para seus consumidores. Tais declarações as encaixam com empresas que utilizam abordagens de posicionamento “em relação a um concorrente” e posicionamento por preço e qualidade.

As empresas “G” e “I”, também se posicionaram a fim de atuar em uma categoria específica do segmento esportivo – o futebol. Ambas as empresas já tiveram em um determinado momento, um grande reconhecimento do consumidor brasileiro alcançando *share* expressivo de mercado porém, com a entrada de novas marcas no Brasil e a mudança de perfil do consumidor ao longo dos anos, as empresas “G” e “I” precisaram se reposicionar no mercado e hoje o foco principal de ambas em relação ao mercado-alvo é apresentar-se como empresas que entregam um alto custo benefício devido sua *expertise* adquirida por anos no mercado brasileiro e sempre com foco em futebol. A partir desses pontos, pode-se entender que as empresas “G” e “I” fazem uso da abordagem de usuário do produto e abordagem de posicionamento por preço e qualidade. (Aaker e Shansby, 1982).

Por fim, a empresa “H” foi a única empresa entrevistada que têm por estratégia atuar em marketing de nicho, e durante as a realização das entrevistas a entrevistada deixa claro que o objetivo da empresa é difundir os esportes o quais ela atua e busca dar a maior acessibilidade possível aos mesmos, oferecendo produtos que atendam desde os atletas iniciantes até atletas profissionais, o que pode ser entendido como um posicionamento por usuário do produto. Porém, a entrevistada enfatiza que essa busca em difundir o esporte também é feita através da oferta de produtos com tecnologia à um preço acessível, o que também se encaixa no posicionamento por preço e qualidade.

Um composto de marketing que deve ser destacado nesta análise dos resultados é a “promoção”, ou atividades de comunicação utilizadas pelas empresas entrevistadas que, juntamente com os outros compostos de marketing – produto, preço e praça – compõem o posicionamento das marcas em relação aos concorrentes, ou seja, qual a percepção que o consumidor têm em relação a sua imagem frente a de seus concorrentes.

Uma atividade unanime entre as empresas entrevistadas é o uso de mídias sociais, onde são utilizadas com intuito de terem suas marcas presentes no dia-a-dia de seus consumidores, tanto

em seu próprio perfil das mídias sociais como em perfis de atletas, ou confederações patrocinadas pela marca.

As atividades de patrocínio (Mullin, Hardy e Sutton 2004; Shank, 2009; Pitts, Fielding e Miller, 1994) estiveram presentes nos relatos de todas as empresas entrevistadas, demonstrando que “quem” ou “o que” patrocinar está intimamente ligado ao posicionamento pretendido para a marca. A associação da marca aos eventos esportivos, atletas, confederações ou celebridades deve estar intimamente relacionado ao mercado-alvo da empresa, sua estratégia de segmentação e consequentemente seu posicionamento pretendido.

A partir da figura construída por Dibb (1999), tendo como base os conceitos de Hlavacek e Reddy, (1985) e Kotler (1988), foi construído na figura abaixo os três passos do processo de segmentação relacionando os resultados obtidos através da pesquisa de campo e o referencial bibliográfico presentes neste trabalho.

Tabela 8 - Sumário do processo de segmentação

Empresa	Nacionalidade	Bases de Segmentação	Abordagem estratégica	Principais categorias de atuação	Papéis desempenhados pelas empresas - Kotler (2006)	Posicionamento Estratégico - Maggard (1976)	Vantagem Competitiva - Porter (1985)	Operacionalização - Abordagem de Posicionamento - Aaker e Shansby (1982)
A	Multinacional	Idade Gênero Região Geográfica Comportamental	Marketing Diferenciado (Weinstein, 1995; Smith, 1957; Dickson e Ginter, 1987)	Futebol Corrida Fitness Casual	Líder de mercado	Posicionamento "de Frente"	Diferenciação	Por Usuário Por Atributo
B	Multinacional	Idade Socioeconômica Região Geográfica	Marketing Diferenciado (Weinstein, 1995; Smith, 1957; Dickson e Ginter, 1987)	Futebol Corrida Fitness Casual	Desafiante	Posicionamento por "uma ideia"	Diferenciação	Por Aplicação Por Preço/Qualidade
C	Multinacional	Idade Gênero Região Geográfica; Socioeconômica Comportamental	Marketing Diferenciado (Weinstein, 1995; Smith, 1957; Dickson e Ginter, 1987)	Futebol Corrida Fitness Casual	Líder de mercado	Posicionamento "de Frente" Posicionamento Social	Diferenciação	Por Usuário Por Atributo
D	Multinacional	Idade; Gênero; Comportamental Região Geográfica; Socioeconômica	Marketing concentrado (Weinstein, 1995; Ferrell e Hartline, 2016)	Corrida	Líder de mercado	Posicionamento "de Frente"	Enfoque	Por Usuário Por Atributo
E	Multinacional	Idade; Gênero; Comportamental Região Geográfica; Socioeconômica	Marketing concentrado (Weinstein, 1995; Ferrell e Hartline, 2016)	Corrida	Desafiante	Posicionamento "de Frente"	Enfoque	Por Usuário Por Atributo
F	Multinacional	Idade Gênero Região Geográfica Socioeconômica	Marketing Diferenciado (Weinstein, 1995; Smith, 1957; Dickson e Ginter, 1987)	Corrida Fitness Casual	Seguidora	Posicionamento por "uma ideia"	Enfoque	Por Preço/Qualidade Relação com um concorrente
G	Multinacional	Idade; Gênero Região Geográfica; Socioeconômica	Marketing Concentrado (Weinstein, 1995; Ferrell e Hartline, 2016)	Futebol	Seguidora	Posicionamento por "uma ideia"	Liderança de Custo	Por Preço/Qualidade Relação com um concorrente
H	Multinacional	Idade Gênero Região Geográfica Comportamental	Marketing de Nicho (Teplensky et al, 1993; Linneman, 1991).	Ciclismo Trekking Esportes de Neve Modelidades aquáticas	Ocupante de Nicho	Posicionamento por "uma ideia"	Enfoque	Por Usuário Por Preço/Qualidade
I	Nacional	Idade; Gênero; Comportamental Região Geográfica; Socioeconômica	Marketing concentrado (Weinstein, 1995; Ferrell e Hartline, 2016)	Futebol	Seguidora	Posicionamento por "uma ideia"	Liderança de Custo	Por Usuário Por Preço/Qualidade
J	Nacional	Idade; Gênero Região Geográfica; Socioeconômica	Marketing Diferenciado (Weinstein, 1995; Smith, 1957; Dickson e Ginter, 1987)	Corrida Fitness Casual	Seguidora	Posicionamento por "uma ideia"	Liderança de Custo	Por Preço/Qualidade Relação com um concorrente

Fonte: Da autora (2018)

Na tabela 8 estão apresentadas todas as empresas que fizeram parte da pesquisa de campo desse trabalho e as três etapas do processo de segmentação que envolve: segmentação, *targeting* e posicionamento, conforme descrito por Kotler (1988). Nessa tabela também foram identificadas, a classificação de cada etapa desse processo segundo o referencial teórico desse trabalho e os relatos obtidos por meio das entrevistas realizadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização deste trabalho foi possível entender que a literatura de segmentação e posicionamento andam de forma conjunta. A análise do mercado com o objetivo de escolher o mercado-alvo em que se deseja atuar e por fim, planejar como a empresa deve apresentar-se a seu consumidor, fazem parte do que é denominado de processo de segmentação.

Por serem conceito interligados, um conceito pode acabar por invadir o outro. Tanto a literatura de segmentação como a de posicionamento são muito extensas. Porém as nomenclaturas e classificações utilizadas em ambos os assuntos podem por muitas vezes dificultar a ampliação e aplicação dos conceitos.

No âmbito acadêmico este trabalhou buscou não só realizar uma revisão da literatura inerente ao objetivo de pesquisa como, de maneira intencional, procurou organizar os conceitos encontrados de maneira a torna-los mais didáticos, a fim de serem apresentados através de uma sequência lógica no que diz respeito ao processo de segmentação. A construção do referencial bibliográfico seguiu uma linearidade buscando tornar mais claras as etapas pertencentes ao processo de segmentação e posicionamento. Portanto, pode-se dizer que as implicações acadêmicas realizadas a partir deste estudo estão centradas na sistematização da literatura buscando construir um raciocínio unidimensional acerca da área em estudo e, consequentemente foram realizados avanços do conhecimento nas áreas de segmentação e posicionamento no marketing esportivo.

Por meio da pesquisa de campo realizada, pode-se entender que a indústria esportiva faz parte de um mercado extremamente competitivo, onde as suas informações não são facilmente encontradas ou divulgadas. No que diz respeito as estratégias de segmentação e posicionamento utilizadas pelas empresas, notou-se duas fortes influências para essa atividade: em relação à empresa como unidade, as empresas multinacionais mostraram que podem ficar reféns das decisões tomadas pelo *headquarter*, ficando então para a subsidiária o papel de execução da estratégia previamente desenhada. As empresas multinacionais que relataram terem maior liberdade na tomada de ações, apresentaram maior agilidade e assertividade às respostas ao comportamento do mercado. Já em relação ao mercado brasileiro, pode-se notar uma forte influência das líderes de mercado em relação ao comportamento das demais empresas.

Tal atividade pode ser confirmada ao verificar como as empresas entrevistadas, as quais representam 68% no mercado total, se comportam em relação a escolha de seu mercado-alvo e consequentemente como realizam a operacionalização de seu posicionamento.

A pesquisa de campo e consequentemente as análises realizadas a partir das entrevistas coletadas, geraram as implicações práticas deste trabalho pois, as mesmas auxiliam as empresas da indústria esportiva a utilizarem os conceitos estudados de maneira mais sólida e organizada, uma vez que, como já reportado anteriormente, as informações acerca desse mercado são escassas e quando divulgadas, são realizadas de maneira não metódica.

6.1 Limitações da Pesquisa

Em relação as limitações apresentadas nesta pesquisa pode-se pontuar o procedimento metodológico escolhido para tal – qualitativo e descritivo/exploratório. Ao guiar uma pesquisa de maneira qualitativa e exploratória os resultados não tornam-se passíveis de generalização. Apesar de ter sido coberta grande parte da população, os resultados da pesquisa empírica são restritos as empresas entrevistadas porém, podem ser utilizadas como uma maneira de amplificar o conhecimento da área estuda e servir como ponto de partida para novos estudos.

Outra limitação desta pesquisa se dá com a utilização da técnica de entrevista em profundidade pois, os resultados obtidos através dessa técnica decorrem-se a partir das experiências, valores e percepções do entrevistado, ou seja, os resultados da coleta de dados possuem o viés do entrevistado.

Por fim, também em relação à técnica de coleta e a análise realizada, pode ser pontuado como uma limitação desta pesquisa o viés do entrevistador, que apesar da utilização de um protocolo de pesquisa a fim de minimizar a influência do entrevistador, não é possível eliminá-lo por completo.

6.2 Sugestão para Pesquisas Futuras

Este estudo teve como objetivo verificar como é realizado o processo de segmentação e posicionamento por empresas inseridas na indústria esportiva no Brasil portanto, a unidade de análise foram empresas fabricantes de artigos esportivos e a coleta de dados teve participação de gestores com anos de atuação nesse mercado, o que nos levou a ter uma percepção de como a empresa segmenta o mercado e se posiciona, partindo da própria empresa.

Uma possibilidade de pesquisa que surge a partir deste trabalho é voltar a campo e pesquisar junto aos consumidores desse mercado se as ferramentas utilizadas para segmentar o

mercado-alvo e posicionar-se estão tendo o resultado pretendido, ou seja, se o consumidor enxerga a empresa como a mesma deseja ser vista ou não.

Outra possibilidade de pesquisa que nasce a partir deste estudo é aprofundar-se em relação a imagem das marcas de artigos esportivos no mercado brasileiro e entender o caminho traçado por elas desde a entrada no mercado, até alcançarem a posição em que encontram-se atualmente.

Por fim, pesquisar o papel dessas empresas na divulgação de esportes e práticas esportivas no mercado brasileiro e analisar seus resultados de maneira bilateral – da população e das empresas, forneceria um prisma interessantes de construção e consolidação das marcas no Brasil.

7 REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. & Day, G. S. (1989) *Investigación de Mercados*. México. Ed. McGraw- Hill.
- Aaker, D. A. & Shansby, J. G. (1982). *Positioning Your Product*. Business Horizons. v. 25, n. 3
- Baker, M. J., (2005). *Administração de Marketing*. São Paulo. Elsevier. 5ª Edição.
- Barros. F T. (2015). *As atividades de Trade Marketing Aplicadas ao Setor Farmacêutico*. Dissertação de Mestrado apresentada na FEA/USP.
- Beane,T. P. & Ennis, D.M., (1987). "Market Segmentation: A Review". *European Journal of Marketing*, Vol. 21 Iss: 5 pp. 20 – 42.
- Berich, J. (1995). *Winning is everything: sponsorship in the 90's*. Australian Professional Marketing.
- Brandt, S. C. (1966). *Dissecting the Segmentation Syndrome*. *Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 4, pp. 22-27
- Bogdan, R. C., & Binklen, S. K. (1982). *Qualitative research for education: an introduction for to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Brooksbank, R. (1994). *The Anatomy of Marketing Positioning Strategy*. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 12 n. 4.
- Campomar, M. C. (2006). *Pesquisa em Marketing e Seus Problemas versus Pesquisa de Marketing*. GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Vol. 4, No 2.
- Campomar, M. C., & Gil. C. (2006). *Analizando VALS como Instrumento de Segmentação*. Anais do IX SEMEAD. Disponível em: http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/an_resumo.asp?cod_trabalho=178. Acessado em: 28 de maio de 2017.

Cervo, A. Bervian, P.A. (1978). *Método Científico*. McGraw-Hill. São Paulo.

Churchill, G. A. & Peter, J. P. (2005). *Marketing – Criando Valores para os Clientes*. Ed. Saraiva. São Paulo – 2ª Edição.

Cravens, D. W. (1987). *Strategic Marketing*. Illinois. Richard D. Irwin Inc. 2ª Edição.

Day, G. S. (1969). "A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty." *Journal of Advertising Research* 9 (September): 29-35.

Denzin, N. K. & Lincon, Y. S. (2000). *The Sage Handbook of qualitative research*. CA: Sage Publications Inc.

Dickson, P. R. & Ginter, J. L. (1987). Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 1-10.

Dibb, S. (1999). Criteria guiding segmentation implementation: reviewing the evidence. *Journal of Strategic Marketing*, 7:2, 107-129.

Di Mingo, E. (1988) The fine art of positioning. *The Journal of Business Strategy*. Boston, v. 9, n. 2, p. 34-38.

Doyle, P. (1990). Building Successful Brands: The Strategic Options. *Journal of Consumer Marketing*. v. 7, n.2.

Etzel, M. J.; Walker, B. J. & Station. W. J. (2001). *Marketing*. São Paulo. Makron Books. 11ª Edição.

Euromonitor – Disponível em: <http://www.portal.euromonitor.com>. Acessado em 20 de Maio de 2018.

Eyerman, Ron and Bryan S. Turner (1998), "Outline of a Theory of Generations," *European Journal of Social Theory*.

- Flick, U. (2004) *An Introduction to Qualitative Research*. (4th Ed.) London: Sage
- Frank, R.E., Massy, W.F., & Wind, Y.(1972) *Market Segmentation*. Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- Ferrell. O. C. & Hartline. M. D. (2016). *Estratégia de Marketing: Teoria e Casos*. São Paulo. Cengage Learning. 6ª Edição.
- Fetterman, D. M.(1989) *Ethnography step by step*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Gardner, Burleigh B. and Sidney J. Levy (1955), "The Product and the Brand," *Harvard Business Review*, 33.
- Gil, A. C. (1946). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas
- Godoy, A. (1995) Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n.3.
- Godoy, A. (1994) Pesquisa qualitativa. Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n.2.
- Godoi, C., Bandeira-de-Melo, R., Silva, A. (2006). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Green, P.E., Halbert, M.H. & Robinson, P.J., (1966).Canonical Analysis: An Exposition aand Illustrative Aplication.*Journal of Marketing Research*. Vol. 3. February, pp, 32-39.
- Greenley, G. (1989). An understanding of marketing strategy. *European Journal of Marketing*. V. 23, n. 8.
- Haley, R. I. (1968). Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool. *Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 3.pp. 30-35.
- Harrison. T. (1987). *A Handbook of advertising techniques*. Kogan Press. London.

Hassan, S. S. & Craft, S. (2005). Linking global market segmentation decisions with strategic positioning options. *Journal of Consumer Marketing*, v.22 n. 2.

Hassan, S. S.; Craft, S.; Kortam, W. (2003), "Understanding the new bases for global market segmentation", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20 Iss 5 pp. 446 - 462

Hlavacek, J. D., & Reddy, N. M. (1986) Identifying and qualifying industrial market segments. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 3 Iss 1 pp. 41 – 56.

Hooley, G., Piercy, Nigel F. and Nicoulaud, B. (2011) *Marketing strategy and competitive positioning*. London: Prentice Hall.

IBGME – Instituto Brasileiro de Gestão e Marketing Esportivo. Disponível em: <http://www.ibgme.org/pesquisas>. Acessado em 20 de Maio de 2017.

Ikeda, A. I; Campomar, M. C. & Pereira, B.C.S. (2008). O Uso de Coortes em Segmentação de Marketing. *Organização & Sociedade*. São Paulo. V. 5, n. 44.

Kalafis, S. P.; Tsogas, M. H.; Blankson, Charles (2000). Positioning Strategies in Business Markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*. v.15, n.6.

Keegan, W. J. & Schelegelmich, B. B. (1999) *Global Marketing Management: A European Perspective*. Pearson Education.

Kritz, G. H.; Arsenault, P. M. (2006) Teaching cohort analysis: an importante marketing management tool. *Marketing Education Review*, v. 16, n. 2, p. 37-43.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., & Amstrong, G. (2005). *Princípios de Marketing*. Prentice Hall. São Paulo. 9ª Edição.

Kotler, P. & Keller (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 12ª Edição.

Levitt, T. (1960). Harvard Business Review, No. 38, pp. 24-47.

Linneman, R. E. (1993). Marketing de Nichos. São Paulo. Makron Books.

Maggard, J. P. (1976). Positioning Revisited. Journal of Marketing. Vol. 40, No. 1. pp. 63-66.

Malcom, D., Waddington, I., Dunning, E., Walsh, L., & Murphy, P. (1992). The People Game: What People? A Survey of Arsenal and Aston Villa Fans. Leceister. Leicester University.

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2009). Fundamentos de Metodologia Científica (6a edição).São Paulo: Editora Atlas.

Maykut, P. & Morehouse, R. (1996). Beginning Qualitative Reserach – A Philosophical and Practical Guide. London. The Falmer Press.

Mayring, P. (2014): *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundations*. Klagenfurt: Beltz.

Morgan, D.(1997). Focus group as qualitative research. Qualitative Research Methods Series. 16. London: Sage Publications

Morgan, M. J. & Summers, J. (2008). Marketing Esportivo. São Paulo. Thompson Learning. 1ª Edição.

Mullin, B. J.; Hardy, S. & Sutton, W. A. (2004). Marketing Esportivo. Porto Alegre. Artmed/Bookman. 2ª Edição.

Oliveira, B., & Campomar, M. C. (2007). Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-52.

Park, C. W.; Jaworski, B. J.; MacInnis, D. J. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. Journal of Marketing. v. 50, n.4.

Pitts, B. G. & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos de Marketing Esportivo*. São Paulo. Phorte Editora. 1ª Edição.

Pitts, B. G., Fielding, L. W., & Miller, L. K. (1994). Industry Segmentation Theory and The Sport Industry: Developing A Sport Industry Segment Model. *Sports Marketing Quartely*. No 1. Vol. 3.

Porter, M. (1985), *Competitive Strategy*. Nova York. Free Pass.

PRIZM. Disponível em:
<https://segmentationsolutions.nielsen.com/mybestsegments/Default.jsp?ID=70> – Acesso em 20 de maio de 2017.

Richardson, R. (1999) *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. (3rd ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Ries, E., & Trout, J. (1986). Marketing Warfare. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 3 Iss 4 pp. 77 – 82.

Ries, E., & Trout, J. (2009). *Posicionamento: A Batalha por sua Mente*. São Paulo. Makron Books.

Rindfleish, A. (1994) Cohort generational influences on consumer socialization. *Advances in Consumer Research*, v. 21, n. 1, p. 470-476, 1994.

Salvador, A. B. (2015). *O Uso das Informações de Big Data na Gestão de Crise de Marcas*. Dissertação de Mestrado apresentada na FEA/USP.

Settlitz, C. (1974). *Método de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.

Schewe, C. D.; Meredith, G.; Noble, S. M. (2000) Defining moments: segmenting by cohorts. *Marketing Management*, Chicago, v. 9, n. 3, p. 48-53.

Shank, M. D. (2009). Sports Marketing. A strategic Perspective. Upper Saddle River. NJ. 4ª Edição.

Shannon, J. R. (1999). Sports marketing: an examination of academic marketing publication. *Journal of Services Marketing.*, Vol. 13 No. 6, pp. 517-534.

Shilbury, D. (2011). A Bibliometric Study of Citations to Sport Management and Marketing Journals *Journal of Sport Management.* Vol 25. pp. 423-444.

Smith, W. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 1, pp. 3-8.

Smith, R. W. & Lusch, R. F. (1976). How advertising can position a brand. *Journal of Advertising Research.* v. 16, n 1.

SRI Business Consulting Intelligence (SRIC-BI). Disponível em: <http://staff.ycp.edu/~mblake/SRIC-BI%20%20VALS%20Survey.htm> - Acesso em 20 mai. 2017.

Teplensky, J.D., Kimberly, J.R., Hillman, A.L. & Schwartz, J.S. (1993). Scope, timing and strategic adjustment in emerging markets: manufacturers strategies and the case of MRI. *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 7, pp. 505-27.

Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1969). A modern dictionary of sociology. London. Methuen.

Toledo, G. L., & Hemzo, M. A.(1991). O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, XV, Belo Horizonte, Anais. Vol. 04.

Trout, J., & Rivkin, S. (1996). O novo posicionamento: a última palavra sobre estratégia de negócios no mundo. São Paulo: Makron Books.

Ukman, L. (1984). The special event: finding its niche. *Public Relations Journal.* June. p. 21.

Urban, G.L. & Hauser, J.R.,(1980). Design and Marketing of New Products. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.

Veloso, A. (2008). Estratégias de Segmentação e Posicionamento Direcionadas ao Mercado Infantil. Tese de Doutorado apresentada na FEA/USP.

Weinstein, A. (1995). Segmentação de Mercado. Atlas. São Paulo.

Yin, R. K. (2010). Estudo de Caso. Planejamento e métodos. 3. ed., Porto Alegre, Bookman.

8 APÊNDICE

8.1 Protocolo de Pesquisa

1. Título do projeto: O Processo de Segmentação e Posicionamento no Marketing Esportivo.

2. Dados dos pesquisadores:

Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

RG:

CPF:

Telefone: (11) 3818-5842

Endereço: Av. Professor Luciano Gualberto, 908

Curriculum Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6639572131469325>

Gabriela Gual

RG: 44.893.849-2

CPF: 370.664.328-60

Telefone: (11) 96650-5636

Endereço: Av. Professor Luciano Gualberto, 908

Curriculum Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1831447146889455>

3. Nome dos dirigentes da instituição e/ou organização:

Prof. Dr. Marco Antonio Zago, Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Fischmann, Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia, Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior, Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

4. Descrição do objetivo: identificar e analisar se as estratégias de segmentação e posicionamento utilizadas pelas empresas inseridas na indústria esportiva são semelhantes as estratégias apresentadas pela literatura.

5. Análise crítica de riscos e benefícios: o presente trabalho utiliza como método a entrevista em profundidade, assim o risco ao entrevistado é considerado mínimo.
6. Duração total da pesquisa, a partir da aprovação: 8 meses
7. Local da pesquisa: será combinado com cada participante, em data, local e horário de maior conveniência.
8. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido: modelo apresentado no item 6.2 Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE
9. Roteiro de Entrevista: apresentado no item 7.3 do Apêndice.

8.2 Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento – TCLE, que será utilizado nesta pesquisa, é o mesmo apresentado por Barros (2015) em sua dissertação na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, após realizadas as adequadas adaptações.

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Informações do Sujeito da Pesquisa

Nome:				
Documento de Identidade nº:			Sexo: () M () F	
Data de Nascimento: / /				
Endereço:		Nº	Complemento:	
Bairro:	Cidade:		Estado:	
CEP:	Telefones:			

Título do Projeto de Pesquisa: Estratégias de Segmentação e Posicionamento no Marketing Esportivo
Duração da Pesquisa: 8 meses
Nome do pesquisador responsável: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar
Cargo/ Função: Docente do Depto de Adm. De Empresas da FEA/USP
Instituição: Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo

Prezado Senhor(a),

O(a) Sr.(a) está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada “O Processo de Segmentação e Posicionamento no Marketing Esportivo”, coordenada pela Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar, docente do Departamento de Administração de Empresas da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, com a colaboração de Gabriela Gual, aluna de mestrado da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo .

O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar se o processo de segmentação e posicionamento utilizado pelas empresas inseridas na indústria esportiva é semelhante ao processo apresentado pela literatura.

Por favor, leia atentamente este termo e entenda que a sua participação nesta pesquisa é inteiramente voluntária. O(a) Sr(a) só será considerado(a) incluído(a) na pesquisa se concordar com o que está escrito neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Esta pesquisa será realizada por meio da aplicação de uma entrevista. O tempo estimado para respondê-lo é de 40 minutos.

Esta pesquisa envolve risco mínimo com relação à sua participação, uma vez que as respostas às perguntas do questionário serão colhidas sem identificação, sendo garantido total sigilo das informações prestadas. Os possíveis riscos que a pesquisa pode ocasionar estão relacionados à ocupação de seu tempo de trabalho ao responder o questionário, o que poderá causar desconforto com sua equipe e/ou seu superior. O(a) sr(a) não precisa responder às perguntas em que não se sentir à vontade em responder. O(a) sr(a) poderá interromper sua participação nessa pesquisa a qualquer momento que desejar, sem necessidade de justificativa.

Para participar da pesquisa será agendada uma visita presencial em seu estabelecimento para fornecimento deste documento (TCLE) e aplicação da entrevista. O(a) sr(a) não obterá nenhum benefício direto desta pesquisa, porém estará contribuindo para aumentar o conhecimento sobre o Marketing Esportivo.

Todas as informações sobre os resultados desta pesquisa serão garantidas aos participantes a qualquer momento. Além disso, a divulgação dos resultados será feita em publicações científicas e/ou outros veículos (revistas, boletins). Caso o(a) sr(a) tenha alguma dúvida em relação à pesquisa, poderá entrar em contato com o coordenador da pesquisa, Prof. Marcos Cortez Campomar na Faculdade de Economia e Administração - FEA/USP, Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária Armando de Salles Oliveira, Butantã, São Paulo – SP, ou com a aluna de Mestrado Gabriela Gual pelo endereço eletrônico ggual@usp.br. Esclarecemos que sua participação na pesquisa é voluntária, e não haverá nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por sua colaboração.

Consentimento Pós-Esclarecido:

Declaro que, após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Protocolo de Pesquisa.

São Paulo,... de de 201... .

Assinatura do sujeito de pesquisa

Assinatura do pesquisador responsável

8.3 Roteiro de Entrevista

Segmentação

1. Qual o **mercado-alvo** atendido pela empresa?
2. Como é feita a **análise e seleção** desse mercado-alvo?

3. A empresa realiza **pesquisas** para identificação das características do mercado e seleção do público-alvo? Quais?
4. Que tipo de **variáveis** (bases de segmentação) são utilizadas pela empresa para identificar os segmentos mais atrativos (idade, sexo, renda, região geográfica)?
5. Quais são as **técnicas** de pesquisa utilizadas para coletar os dados da pesquisa de segmentação?
6. Quais são as **ferramentas de análise** utilizada para realizar a análise dos dados coletados?

Posicionamento

7. Qual o **posicionamento** almejado pela empresa?
8. Qual o papel da marca e “poder dos astros” (licenciamento, co-brandings) no posicionamento e lançamento de **novos produtos**?
9. Quais ferramentas de **comunicação** utilizadas para comunicar o posicionamento pretendido junto ao público-alvo?
10. São realizados **testes de mercado** como o público-alvo para identificar a possibilidade de sucesso do lançamento dos produtos?
11. Qual o papel do **preço** junto ao processo de posicionamento?
12. Quais são as estratégias de **distribuição** adotadas para atender o consumidor.
13. São realizadas **pesquisas** para identificar se o posicionamento pretendido está sendo efetivamente alcançado?

8.4 Carta-convite Pesquisa de Campo – Gestores

CARTA CONVITE DE PESQUISA DE CAMPO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

São Paulo, ____ de ____ de 2017

Ao Sr. _____

Venho por meio desta convidá-lo para participar de um estudo exploratório realizado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA- USP).

O objetivo de tal estudo é identificar como acontece o processo de segmentação e posicionamento na indústria esportiva. O estudo estará baseado em pesquisas sobre as teorias já escritas sobre o tema e em uma pesquisa empírica feita por meio de entrevistas com gestores de marketing e gestores de áreas estratégicas. O estudo vem sendo conduzido por mim, aluna de mestrado, sob orientação do Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar, referência em Marketing no Brasil. Os resultados da pesquisa servirão de base para a elaboração de minha dissertação de mestrado.

Sua participação é de bastante relevância para a conclusão do estudo. O principal interesse do estudo está em sua visão como profissional de marketing e não no posicionamento da organização em que atua, que não será envolvida e citada neste trabalho.

Uma vez aceito este convite, conduzirei uma entrevista individual com tempo de duração estimado em 1 hora e 30 minutos. O trabalho está previsto para o mês de setembro e outubro de 2017.

Após o término da dissertação, uma cópia do texto final lhe será entregue. Além disso, poderá ser oferecida uma apresentação gratuita para a organização em que você atua, como uma forma de agradecimento à sua participação.

Grata desde já pela colaboração.

Saudações acadêmicas,

Gabriela Gual

*Estudante de Pós-Graduação em Administração
Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade Universidade de São Paulo*