



POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO: UM ESTUDO DE CASO EM UM SALÃO DE BELEZA DO OESTE DE SANTA CATARINA

SAGAZ, Sidimar Meira¹; FEIJÓ, Valéria Casaroto².

Resumo: Este artigo apresenta um estudo de caso sobre a construção do posicionamento estratégico de mercado para um salão de beleza do Oeste Catarinense. O processo iniciou com a análise da situação da empresa no mercado local e regional que identificou a oportunidade de serem efetuados aprimoramentos. Foram realizadas ações diversas que envolveram a realização do diagnóstico de mercado, avaliação e desenvolvimento dos passos de um método de posicionamento. Foram utilizados recursos de pesquisa bibliográfica e de campo, a qual envolveu ferramentas como entrevistas, observação e matrizes específicas. A partir disso foram seguidos passos como segmentação de mercado, definição de personas, levantamento das vantagens e dos benefícios dos serviços oferecidos, identificação das necessidades dos clientes, aproximações sobre demandas, identificação das ofertas disponíveis, enunciado do posicionamento e construção da proposta de valor. Com a realização do processo, percebeu-se que existem condições favoráveis para a implementação de estratégias de marketing que explicitem o posicionamento criado de modo a expandir os negócios e aumentar os lucros da empresa.

Palavras-Chave: Posicionamento. Marketing. Estratégia. Salão de beleza.

Abstract: This article presents a case study based on the buildup of a strategic market positioning for a beauty salon located in the West of Santa Catarina state in Brazil. The process started with a situational analysis of the company in the local and regional markets, in which opportunities for improvement were found. A variety of actions were taken, involving a market diagnosis, an evaluation and the development of a step-by-step positioning methodology. Bibliographical and field research resources were used, with the aid of tools such as interviews, observation and specific data crossing tables. Starting from that, several steps were taken, such as market segmentation, definition of personae, mapping the offered service's advantages and benefits, identifying the clients' needs, demands approximation, mapping existing offers, creation of a positioning statement and the value proposition buildup. During the process execution, one could notice that there are favorable conditions for the implementation of marketing strategies that highlight the created positioning statement so business can be expanded and profits can be maximized.

Keywords: Positioning. Marketing. Strategy. Beauty salon.

¹ Bacharel em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda – UNOCHAPECÓ, Pós-graduando – MBA em Marketing – IMED. E-mail: sidimar@administradores.com

² Bacharel em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda – UNOCHAPECÓ, Especialista em Design e Gestão da Imagem pela mesma Instituição, Mestra em Design e Expressão Gráfica – UFSC, Doutoranda em Design e Expressão Gráfica – UFSC. Professora titular do curso de Publicidade e Propaganda da UNOCHAPECÓ. E-mail: valeria_f@unochapeco.edu.br



INTRODUÇÃO

As empresas são criadas para produzir e entregar produtos e/ou serviços de modo a atender às diferentes necessidades humanas, desde as mais básicas (fisiológicas) até as mais sofisticadas (estima e autorrealização).

Nesse sentido, o processo produtivo da empresa mobiliza tanto elementos materiais (pessoas, equipamentos e matérias-primas) quanto imateriais (crenças, valores e pressupostos, oriundos das pessoas), os quais devem ser organizados para que vantagens e benefícios dos produtos e/ou serviços sejam percebidos pelos consumidores e que os lucros sejam potencializados para a empresa.

Fica evidente, então, que as empresas precisam adotar mecanismos de planejamento para que consigam expandir seus negócios em bases sólidas. Sem planejamento, elas permanecem em estágios de anarquia administrativa, sem direcionamento de mercado, aumentando custos, diminuindo lucros e valor na mente dos consumidores. Esses aspectos aplicam-se a todos os setores da economia.

Para transpor seus ideais para os clientes e potenciais clientes, muitas empresas tem mobilizado esforços na construção do posicionamento (estratégico) de mercado. Este se origina do planejamento estratégico de marketing e visa compreender o comportamento de pessoas e, a partir disso, satisfazer suas necessidades e desejos por meio de estratégias competitivas (SILVA *et al.*, 2006).

O posicionamento representa a posição relativa que marcas, produtos e serviços são percebidos pelos consumidores e qual espaço ocupam na mente destes (RIES; TROUT, 2002). Entende-se, pois, que o posicionamento de mercado influencia diretamente na decisão de compra e está relacionado com as estratégias empresariais.

De acordo com Ries e Trout (2002, p. 2) o posicionamento “começa com um produto, uma mercadoria, um serviço, uma companhia, uma instituição ou mesmo uma pessoa”. Isso significa que ele pode ser deflagrado a partir de diversos níveis, desde o individual até o organizacional: do microempresário individual até uma multinacional.

Entende-se que o posicionamento adequado é aquele que acontece quando há um processamento positivo das demandas da empresa. Isso é possível por meio de constantes investimentos criativos por parte dos funcionários, colaboradores e gestores, até porque “a proposta básica do posicionamento não consiste em criar algo novo e diferente, mas lidar com o que já existe na mente” (REIS; TROUT, 2002, p. 5).



Para se posicionar adequadamente a organização precisa definir sobre seu alinhamento e sua orientação estratégica.

A estratégia pode ser definida como a “arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos” (FERREIRA, 2000). No mundo dos negócios, uma estratégia representa o conjunto dos meios para alcançar objetivos e metas, constituindo-se enquanto “uma fórmula ampla para o modo como uma empresa vai competir” (PORTER, 1980 *apud* LUECKE, 2010, p. 11). Desta forma, implementar estratégias competitivas significa ter diferenciação e valor associado (LUECKE, 2010).

Além da construção de estratégias, o posicionamento relaciona-se com a segmentação de mercado. A empresa precisa identificar os clientes-alvo, definir os atributos e os benefícios dos seus produtos ou serviços e como irão fazer a interação de seus nomes e marca com os consumidores. O planejamento adequado desses processos resultará um ganho de competitividade mercadológica (RIES; TROUT, 2002). Assim, ficará muito mais fácil para a empresa identificar e apresentar suas vantagens competitivas através de uma proposta única de valor.

Para a construção do posicionamento deve-se levar em conta os anseios, desejos e percepções dos clientes e possíveis clientes. Ainda, para maior funcionalidade do mesmo, defende-se criar um posicionamento com único e verdadeiro diferencial. Assim, a marca buscará um benefício central e será destaque nele (RIES; TROUT, 2002).

Entretanto, ainda, considera-se importante levar em conta acontecimentos passados e tendências de mercado. A análise de acontecimentos passados pode demonstrar tanto o insucesso de empresas, que tiveram limitações no uso das estratégias de marketing, quanto a estabilização e/ou o crescimento de outras após a adequação ou a mudança de seu posicionamento. Salienta-se que muitas destas obtêm sucesso após perceberem que as necessidades e os desejos dos consumidores mudam constantemente (SILVA, 2001).

Os referenciais em torno do posicionamento de mercado aplicam-se às diferentes organizações dentro dos setores econômicos. Eles assumem importância ímpar no contexto brasileiro contemporâneo, em função do aumento da concorrência e da competitividade constatados. Foi a partir de tal entendimento que este estudo teve como objetivo principal construir o posicionamento estratégico de um estabelecimento do segmento de beleza na Região Oeste de Santa Catarina.



MATERIAL E MÉTODOS

Tratou-se de estudo de caso com abordagem quanti-qualitativa.

O estudo de caso representa uma forma de investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real (YIN, 2001) e consiste no “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 54).

Para a realização dos objetivos previstos foram utilizados procedimentos de pesquisa bibliográfica e de pesquisa de campo (GIL, 2002, 2010). De modo a operacionalizar estas modalidades de pesquisa, também foram usados instrumentos como briefing, entrevista, observação e ferramentas específicas do posicionamento estratégico.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida em livros, artigos científicos e em motores de busca na Internet (GIL, 2002) tendo como foco a temática do posicionamento. Também foram feitas pesquisas em documentos da empresa e em legislações que regulam o funcionamento dos salões de beleza.

A primeira abordagem utilizada para o levantamento de dados e referências sobre o cliente aconteceu através de pesquisas na Internet.

Foram feitas buscas de referências sobre o mercado local de salões de beleza em sítios eletrônicos específicos como o da Prefeitura de Chapecó-SC o da Associação Comercial e Industrial de Chapecó - ACIC e guias eletrônicos de busca de serviços e profissionais.

Além disso, foram realizadas pesquisas em sítios de busca como o Google (www.google.com.br) e em redes sociais como o Facebook (www.facebook.com) utilizando como descritores os nomes dos concorrentes diretos e indiretos apontados pelo proprietário do salão.

Foi utilizado o briefing como um instrumento privilegiado de coleta de informações. Ele foi construído a partir de dados sobre problemas, oportunidades, objetivos e recursos do cliente (VIEL, 2010), servindo, assim, para a organização de informações adequadas que serviram de base para a construção do posicionamento (SAMPAIO, 1997).

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas (MINAYO, 1992; VASCONCELLOS, 2002) junto aos informantes-chaves. Em caráter complementar, foi utilizada a técnica de observação participante (MINAYO, 2008), quando o observador acompanhou a prestação de serviços no estabelecimento e registrou impressões em um diário de campo³.

³ Muito embora essas informações tenham sido utilizadas ao longo do processo, destaca-se que parte delas não foram explicitadas, pois houve preocupação com a preservação da identidade de clientes e com



Para a construção e projeção dos cenários de mercado e como ferramenta de auxílio no diagnóstico e na verificação do posicionamento estratégico foi aplicada a Matriz SWOT (Strengths -forças ou pontos fortes; Weaknesses- fraquezas ou pontos fracos; Opportunities- oportunidades; e Threats- ameaças) (FERRELL; HARTLINE, 2005; SILVA *et al.*, 2006).

A elaboração do posicionamento estratégico de mercado foi pautada em referenciais de Ries e Trout (2002).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa em sítios eletrônicos, listas e em redes sociais identificou quatro concorrentes do estabelecimento, sendo três deles diretos e um indireto. Tais achados foram corroborados pelo proprietário.

Através do briefing, das entrevistas e das observações participantes foram levantados elementos materiais e imateriais sobre a empresa. Além disso, as percepções da equipe sobre o mercado e a atuação da concorrência. Concomitantemente a isto, a aplicação da Matriz SWOT possibilitou, junto ao responsável, a identificação dos pontos fortes e pontos negativos do negócio em associação à análise do ambiente empresarial. Estas informações, após coletadas, foram categorizadas em: equipe de funcionários e estrutura do negócio, para que desta maneira a análise das informações fosse mais clara.

Foram identificados como pontos fortes da equipe de funcionários: bom atendimento, relacionamento interpessoal, trabalho com qualidade técnica e permanência dos profissionais. Já, para a estrutura, os seguintes: ambiente agradável e climatizado, instrumentos e equipamentos modernos (alguns como diferencial tecnológico) e produtos de consumo de qualidade. A capacidade de integração e o relacionamento com clientes juntamente com o atendimento às necessidades de estética e beleza funcionaram como um “plus”. Além destes, o acesso à rede Wi-Fi, a assinatura de revistas e jornais, o café, a água gelada e os canais de relacionamento (como caixas de sugestão) potencializaram os aspectos positivos.

Dentre os pontos negativos destacaram-se: a incapacidade de atender uma demanda de clientes crescente (apesar de possuir uma equipe qualificada e altamente eficaz), carência de treinamentos para aumentar a eficiência nos procedimentos e a necessidade de ampliar o quadro de funcionários especializados.



Quanto aos aspectos do ambiente externo foram identificadas como oportunidades: a possibilidade de adentrar ao mercado por meio da diversificação e aumento de alguns serviços. Somam-se a estes, aspectos da economia local, como o aumento do poder de compra dos (possíveis) consumidores e o acesso a meios de pagamento como cartões de crédito e débito.

A SWOT permitiu visualizar como potenciais ameaças ao negócio: a sobre-oferta de produtos ou serviços, a dificuldade em conseguir fornecedores e as reações dos concorrentes às novidades e tendências do setor, além de aspectos relacionados a preocupações e apontamentos negativos relacionados ao cenário econômico nacional.

Em função destes resultados, foi proposta a construção de um posicionamento que transmitisse os valores e os benefícios da empresa ao mercado.

Para a construção do posicionamento foram seguidos os seguintes passos (RIES; TROUT, 2002): segmentação de mercado, com a definição de personas; levantamento das vantagens e dos benefícios dos serviços oferecidos; identificação das necessidades dos clientes; aproximações sobre demandas; identificação das ofertas disponíveis; enunciado do posicionamento e; construção da proposta de valor.

De modo a operacionalizar a segmentação de mercado foram construídos os personas (clientes ideais que a empresa procura), um masculino e outro feminino, imprescindíveis para a adoção das ações de marketing e comunicação.

Defendeu-se que o persona do gênero masculino fosse um empresário bem sucedido, com idade aproximada de 35 anos, saudável, apreciador de viagens, interessado por informação, economia, política e esportes e que acompanha tendências e novidades da estética e beleza. Já, propôs-se para o persona do gênero feminino uma profissional executiva, com idade de 40 anos, casada e com filhos, que valoriza a família, os amigos e que é preocupada com sua imagem pessoal, que utiliza redes sociais e aplicativos para estar bem informada.

A análise dos serviços oferecidos identificou as seguintes vantagens: profissionalismo, atendimento personalizado, segurança nos procedimentos, ética, pontualidade, e custo-benefício de produtos e serviços. Como benefícios proporcionados destacaram-se: sentimentos de leveza, confiança, conforto, aconchego, diferenciação, estima plenitude e autorrealização.

Considerando as atividades relacionadas aos salões de beleza e outros do setor foram pontuadas as necessidades básicas dos clientes, identificadas como o embelezamento de cabelos, unhas, sobrancelhas, maquiagens e cuidados com a pele.



Em relação aos serviços oferecidos, as demandas de mercado convergiram para a prestação de atendimentos que proporcionassem qualidade técnica, acompanhamento de tendências estéticas, uso e incorporação de avanços tecnológicos capilares e faciais, seguros que obedecessem às normas sanitárias e com preço competitivo.

Tendo em vista o aumento da competitividade no setor, foi proposto o seguinte enunciado de posicionamento: “um espaço de embelezamento com nível de elevado profissionalismo e com melhor custo-benefício que os concorrentes diretos e indiretos” e a vantagem competitiva apresentada foi: “oferecer serviços com maiores benefícios e a um preço justo”.

Partindo do pressuposto que todas as pessoas têm necessidades de cuidados com a aparência, as quais motivam a busca por prestadores de serviços, entendeu-se que a forma de prestação das ações deflagrassem “sensações de bem-estar” e “felicidade” aos clientes. Desta maneira, defendeu-se que a proposta de valor do estabelecimento fosse “potencializar a autorrealização de seus clientes”, gerando sentimentos de “confiança”, “diferenciação”, “status” e “reinvenção”.

Após a criação do enunciado do posicionamento foram propostas estratégias específicas para a empresa, as quais incluíram mudanças de magnitudes diferentes: adequação do “*namings*”, ou seja, a redefinição do novo nome para a empresa (em função do novo posicionamento); fortalecimento de todos os serviços oferecidos por meio de constantes investimentos (valorização da equipe de profissionais e cuidados específicos com a ambiência e com os recursos tecnológicos); prospecção e fidelização da clientela (selecionar e fidelizar um segmento de clientes que esteja em consonância com as personas construídas); aprimoramento da comunicação externa (criação de mecanismos de comunicação social através de materiais impressos e veiculações digitais tais como website, Facebook e Instagram); e contratação de uma agência de publicidade e propaganda (suporte especializado é necessário para implementar as ações de marketing).

Portanto, considerou-se que o delineamento do estudo proposto (GIL, 2002, 2010; YIN, 2001) em associação com os procedimentos e técnicas seguidos (FERRELL; HARTLINE, 2005; MINAYO, 1992, 2008; SAMPAIO, 1997; VASCONCELLOS, 2002; SILVA *et al.*, 2006; VIEL, 2010) possibilitaram a criação de um posicionamento estratégico em consonância com o ambiente interno e externo revelados na definição da empresa.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações do segmento da beleza, independentemente da localidade, precisam atuar em conformidade com as necessidades e demandas dos clientes. Considerando o aumento da concorrência e da competitividade, como o observado na região Oeste de Santa Catarina, é fundamental que os salões de beleza adotem estratégias de marketing para garantir inserção vantajosa no mercado.

A empresa que serviu de caso para este estudo, embora tivesse um espaço reconhecido dentre os salões de beleza na cidade de Chapecó/SC, ainda não possuía um posicionamento definido. Em função disso, encontrava-se com dificuldades para expandir seus negócios.

Compreender a realidade local do salão, no contexto atual, mesmo que pareça simples, representou um grande desafio. Primeiro, pela dificuldade para encontrar dados realísticos sobre o mercado de trabalho, como o número exato de salões de beleza, de profissionais e de serviços prestados. Depois, pela dificuldade de medir as necessidades e os desejos no mercado de beleza. Existem percepções individuais envolvidas. Mensurá-las exige tempo, recursos e conhecimento.

Salienta-se que a utilização de instrumentos de coleta de dados diversificados foi de grande importância na obtenção de informações úteis, tanto quantitativas quanto qualitativas. O uso do briefing serviu como baliza inicial e apresentou elementos de caráter pessoal até então desconhecidos da empresa. A matriz SWOT possibilitou compreender, com clareza, os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças, contribuindo para um diagnóstico em bases seguras. As entrevistas sequenciais com informantes-chaves e as observações realizadas no salão de beleza complementaram e qualificaram os indicadores numéricos apresentados no briefing. Foi possível analisar o que foi dito sobre o negócio a partir da identificação das ações que compõem a rotina do estabelecimento. Destaca-se que, neste processo, conhecer profundamente o cliente, suas necessidades e desejos foi fundamental para a construção do posicionamento.

Em função disso, defende-se que a construção de qualquer adequação empresarial, desde o nível mais operacional até o mais sofisticado, exige um olhar cuidadoso sobre a realidade ou situação vivenciada.

A definição do posicionamento estratégico proposto para o salão, enquanto um espaço de embelezamento, com nível de elevado profissionalismo e melhor custo-benefício



que os concorrentes diretos e indiretos exige que mudanças de diferentes dimensões sejam implementadas ao longo do tempo.

Este enunciado guiará a ampliação do negócio frente à concorrência potencializando a autorrealização dos clientes, gerando sentimentos de confiança, diferenciação, status e reinvenção, os quais são valorizados e desejados pela empresa. Portanto, o posicionamento possibilitará a ampliação dos horizontes do negócio, atrelando diferenciação à qualidade superior nos serviços oferecidos.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, A. B. de H. **Miniaurélio Século XXI**: o minidicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

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

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

LUECKE, R. **Estratégia**. Rio de Janeiro: Record, 2010.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1992.

MINAYO, M. C. S. *et. al.* **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

PREFEITURA DE CHAPECÓ. **Chapecó**. Disponível em: <<http://www.chapeco.sc.gov.br/chapeco/eventos.html>>. Acesso em: 16 ago 2014.

RIES, A. TROUT, J. **Posicionamento**: a batalha por sua mente. São Paulo: Pearson Makron, 2002.

SILVA, H. H. *et al.* **Planejamento estratégico de marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.



VASCONCELOS, E. M. **Complexidade e pesquisa interdisciplinar: epistemologia e metodologia operativa**. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

VIEL, F. O que é briefing? **Portal Administradores**, São Paulo, 27 set. 2010. Disponível em: <<http://administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-briefing/48469/>>. Acesso em: 01 jun. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.