

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS - FES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

BRENDA CORTEZ DE MENEZES

**ORIENTAÇÃO DA MARCA DO EMPREENDEDOR E PERCEPÇÕES DO CLIENTE
SOBRE O POSICIONAMENTO DE MARCA DE UMA PEQUENA EMPRESA**

MANAUS

2024

BRENDA CORTEZ DE MENEZES

**ORIENTAÇÃO DA MARCA DO EMPREENDEDOR E PERCEPÇÕES DO CLIENTE
SOBRE O POSICIONAMENTO DE MARCA DE UMA PEQUENA EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof(a). Ms^a. Valéria Gonçalves Vieira

MANAUS

2024

BRENDA CORTEZ DE MENEZES

**ORIENTAÇÃO DA MARCA DO EMPREENDEDOR E PERCEPÇÕES DO CLIENTE
SOBRE O POSICIONAMENTO DE MARCA DE UMA PEQUENA EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 31/07/2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Ms.^a Valéria Gonçalves Vieira - UFAM
Orientadora

Prof. Dr. Antônio Giovanni Figliuolo Uchôa - UFAM
Avaliador

Prof. Dr. Alexandre Pirangy de Souza - UFAM
Avaliador

Orientação da Marca do Empreendedor e Percepções do Cliente sobre o Posicionamento de Marca de uma Pequena Empresa

**Discente Brenda Cortez de Menezes
Orientador (a) Valéria Gonçalves Vieira**

Resumo

O posicionamento de marca refere-se a um conjunto estratégico de ações elaboradas com o objetivo de agregar valor ao consumidor. Diante deste contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar o posicionamento de marca de uma pequena empresa de moda urbana regional amazonense, comparando a visão almejada pelos empreendedores com a percepção do público consumidor. De caráter qualitativo e exploratório, a pesquisa é focada na compreensão das experiências e percepções dos clientes com relação a uma pequena empresa amazonense de moda urbana, e o posicionamento desejado pelos proprietários da empresa. Na coleta de dados, foram utilizadas técnicas de grupo focal com clientes e entrevista pessoal em profundidade com proprietários. A análise incluiu a transcrição dos depoimentos e a codificação dos dados em três categorias temáticas: critérios de decisão de compra, posicionamento de marca percebido pelos clientes e posicionamento de marca desejado pela marca. Os resultados revelaram que há alinhamento entre as expectativas dos clientes e posicionamento desejado pelos gestores, principalmente no aspecto de regionalidade.

Palavras-Chave: Percepção do cliente; Posicionamento de marca; PME, Pequena empresa; Branding; Marca.

Abstract

Brand positioning refers to a strategic set of actions designed to add value to the consumer. Given this context, this study aims to analyze the brand positioning of a small business regional urban fashion company in the Amazon, comparing the vision sought by the entrepreneurs with the perception of the consumer public. Qualitative and exploratory in nature, the research is focused on understanding the experiences and perceptions of customers in relation to a small Amazonian urban fashion company, and the positioning desired by the company's owners. Data collection used focus group techniques with customers and in-depth personal interviews with owners. The analysis included transcribing the statements and coding the data into three thematic categories: purchasing decision criteria, brand positioning perceived by customers and brand positioning desired by the brand. The results revealed that there is alignment between customer expectations and the positioning desired by managers, especially in terms of regionality.

Keywords: Customer perception; Brand positioning; SMEs; Small business; Branding; Brand.

1. Introdução

O alto volume de troca de informações entre pessoas e organizações está aumentando rapidamente, impulsionado pela facilidade de comunicação proporcionada pela internet. Quando elaborada de forma efetiva, a comunicação desempenha um papel primordial no estabelecimento do posicionamento da marca (Batista, 2021). Nesse sentido, Viana, Rocha e Cherutti (2020) destacam que para ser efetiva, a comunicação deve ser clara, de fácil compreensão e autêntica. Assim, a maneira como uma marca se comunica com seu público-alvo influencia diretamente na percepção que os consumidores possuem sobre ela, e consequentemente, em seu posicionamento (Mourad, 2016).

O posicionamento de marca refere-se a um conjunto estratégico de ações elaboradas com o objetivo de agregar valor ao consumidor. Este conceito está intimamente ligado à percepção que o cliente tem da imagem da marca, produto ou serviço (Sarquis; Ikeda, 2007). Ter um posicionamento claro e definido é essencial para fortalecer a relação com seus consumidores. Além de agregar valor aos produtos e/ou serviços, orienta as estratégias de crescimento da marca e, se bem executado, proporciona uma vantagem competitiva significativa, especialmente em comparação com concorrentes que não possuem um posicionamento forte na percepção do público (Viana, Rocha e Cherutti, 2020).

A posição que a marca assume na mente dos consumidores, em comparação com os concorrentes, é o que define o seu posicionamento. O intuito é de colocar a oferta das empresas firmemente na mente dos consumidores, de modo que determinada marca seja preferida pelos consumidores, essa é a essência do *branding* (Ogunsanya; Molala; Hueva, 2020). O posicionamento percebido pelo consumidor influencia, também, a qualidade percebida do serviço/marca, a decisão de compra e tem impacto sobre o desempenho das estratégias de marketing (Silveira; Lages; Simões, 2013).

Considerando que a marca é uma plataforma funcional por meio da qual as empresas entregam valor para se diferenciar e obter vantagem competitiva, elas continuam a dedicar esforços para fortalecer suas marcas (Ogunsanya; Molala; Hueva, 2020). No entanto, a maneira como a empresa se comunica com o cliente para posicionar sua marca pode não atingir o cliente conforme o planejado, uma vez

que a percepção dos indivíduos pode ser moldada por suas próprias experiências, opinião de terceiros e informações disponíveis (Sarquis; Ikeda, 2007).

Portanto, é fundamental investigar as expectativas das empresas em relação ao posicionamento de sua marca versus a percepção dos consumidores sobre a proposta de valor da marca. Esse alinhamento é crucial para garantir que a mensagem que a empresa deseja comunicar sobre sua marca seja realmente percebida pelo cliente. Enquanto grandes empresas exploram extensivamente seu *branding*, e a literatura apresenta claramente as estratégias neste contexto, o *branding* de pequenas empresas é um campo relativamente incipiente (Ogunsanya; Molala; Hueva, 2020). Segundo Ambimbola (2001), o tamanho das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) não impede que elas alcancem sucesso, mas ter uma forte orientação para a marca é imprescindível.

Diante desse cenário, surge a questão central: De que maneira as pequenas empresas podem identificar e analisar a percepção dos consumidores para ajustar seu posicionamento de marca e assegurar que a mensagem da empresa esteja alinhada com a visão dos clientes?

Visando responder essa pergunta, o objetivo geral do presente estudo é analisar o posicionamento de marca de uma pequena empresa de moda urbana regional amazonense, comparando a visão desejada pelos empreendedores com a percepção do público consumidor.

Para alcançar esse objetivo, foram definidos três objetivos específicos: A) Compreender os critérios de decisão de compra do cliente com relação à marca de vestuário; B) Investigar a visão desejada pelos proprietários da marca e o posicionamento efetivamente percebido pelos consumidores; e C). Comparar as percepções dos proprietários e dos clientes em relação às associações favoráveis e desfavoráveis da marca analisada.

Esta pesquisa visa oferecer *insights* valiosos para gestores e profissionais de marketing, analisando o alinhamento entre a percepção interna da marca e a percepção dos consumidores. Além disso, proporciona avanços para a lacuna de literatura acerca das investigações de *branding* para pequenas e médias empresas. Também tem potencial para fornecer orientações estratégicas para o posicionamento da empresa examinada.

As próximas sessões deste estudo começam com uma análise da literatura

que aborda os principais aspectos investigados. Em seguida, há a seção de metodologia, depois disso apresenta-se a análise e discussão dos resultados e, por fim, as conclusões dos achados.

2. Referencial Teórico

2.1. A marca como peça chave nas ações do novo mercado

As marcas fazem parte do escopo de ativos intangíveis que possuem valor significativo para as empresas, constituindo parte integral do seu patrimônio. Embora não sejam tangíveis, as transações envolvendo marcas - tais como vendas, aquisições e fusões - evidenciam seu valor monetário e estabelecem a magnitude do significado e da importância atribuída às marcas no contexto empresarial (Vásquez, 2007).

Segundo a AMA (2017) - *American Marketing Association* (ou Associação Americana de Marketing; tradução própria), o conceito de marca, representado na figura 1, se traduz como:

[...] um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifique os bens ou serviços de um vendedor como distintos dos de outros vendedores. Os padrões de marca ISO acrescentam que uma marca 'é um ativo intangível' que se destina a criar 'imagens e associações distintas nas mentes das partes interessadas, gerando assim benefícios/valores econômicos'

O Instituto Nacional de Propriedade Intelectual - INPI (2024) define a marca como "um sinal distintivo cujas funções principais são identificar a origem e distinguir produtos ou serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins de origem diversa".

Figura 1 – Representação Gráfica do Conceito de Marca segundo a AMA



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Menezes, Higa e Auriani (2022) concordam que a concepção de marca evoluiu consideravelmente, passando a ser compreendida como uma “representação simbólica de uma empresa, produto ou serviço”, que pode se manifestar por meio de elementos como nome, som, imagem ou palavra. Os autores ainda afirmam que se deve transmitir a identidade da marca por meio de posicionamento, imagem da marca, personalidade e reputação. Vásquez (2007) afirma ainda que uma marca não se restringe apenas a um logo, nome ou slogan, pois sua verdadeira essência reside no significado que carrega consigo, podendo representar um estilo de vida, uma postura, um conjunto de valores, uma forma de expressão ou até mesmo um conceito que se conecta profundamente com seu público-alvo.

A marca constitui-se de um conjunto de simbolismos voláteis e abstratos, os quais se fundamentam em autenticidade, essência e propósito. Esses elementos acabam sendo evidenciados por meio de seu posicionamento no mercado (Menezes; Higa; Auriani, 2022), refletindo não apenas sua identidade visual, mas também seus valores, missão e a relação estabelecida com seu público-alvo.

Em um contexto de mercado cada vez mais acirrado, torna-se imprescindível desenvolver uma marca forte, consistente e competitiva, capaz não apenas de atingir metas comerciais, mas também de conquistar a mente e a fidelidade do consumidor (Vásquez, 2007), transformando-os em grandes propagadores da marca e criando uma comunidade engajada. À medida que o público se torna mais engajado, observa-se uma crescente tendência de rejeição a marcas que não conseguem transmitir confiança e credibilidade em suas mensagens (Menezes; Higa; Auriani, 2022).

Ao falar sobre marca organizacional, Aaker (2009) disserta que é idealizada a partir de singularidades advindas da própria organização, como equipe, cultura, valores e iniciativas da empresa, fornecendo uma base para diferenciação, proposta de valor e conexão com os clientes. Portanto, ao investir na comunicação da marca para solidificar seus valores e atributos, uma empresa estabelece uma vantagem competitiva significativa em relação à concorrência (Aaker, 2009).

As empresas criam marcas exclusivas para se destacarem no mercado, estabelecendo conexões únicas com seu público-alvo. A comunicação da marca desempenha um papel fundamental nesse processo, e é por meio do

posicionamento que a identidade da marca se manifesta, influenciando as percepções que a diferenciam das outras na mente do consumidor (Rodrigues; Costa; Carvalho, 2015). Aaker (2009) e Keller (1993) sugerem que as associações à marca podem ser tanto positivas quanto negativas e impactam diretamente a percepção do consumidor.

É incontestável que, dadas as condições socioeconômicas atuais, a construção, valorização e desenvolvimento de uma marca forte são elementos essenciais que as empresas devem considerar e priorizar para se manterem competitivas no mercado. Ao falar de novo mercado, as empresas devem alcançar uma personalidade distinta e uma imagem única que se destaquem por meio da marca. Além disso, a mensagem transmitida pela marca deve ser consistente com a experiência proporcionada pela empresa (Tavares, 2016).

Uma vez que uma marca tenha sido posicionada, é fundamental que ela mantenha essa posição e administre-a adequadamente, garantindo que os consumidores compreendam claramente o que ela representa e que ela cumpra consistentemente suas promessas ao longo do tempo (Aires, 2022). Portanto, a forma como uma marca se comunica com seu público-alvo exerce uma influência direta na percepção que os consumidores têm dela e, por conseguinte, em seu posicionamento (Mourad, 2016).

2.2. Posicionamento de Marca e *Branding*: um olhar sobre suas Diferenças e Complementaridades

Branding refere-se a um conjunto de estratégias e ações implementadas para aprimorar a gestão de marcas de uma organização, com o objetivo de criar vantagem competitiva (Keller; Machado; Marques, 2006). Aires (2022) complementa, afirmando que o *branding* envolve a capacidade de acompanhar e reagir às tendências e acontecimentos globais por meio de posicionamentos estratégicos.

A gestão de marcas, também denominado como *branding*, representa um processo voltado para atrair novos clientes e cultivar a fidelidade dos mesmos. Estabelecer uma marca como inigualável demanda um compromisso contínuo com a busca pela excelência (Wheeler, 2017). Trata-se de uma ferramenta com o potencial de engajar o público, alinhar as declarações propostas pela marca e desempenhar um papel crucial na integração dos diversos meios de comunicação nos quais a

marca está presente, abrangendo tanto os aspectos tangíveis quanto os intangíveis que ela representa (Pulner, 2021).

Trabalhar com *branding* requer habilidade para equilibrar as demandas do negócio, as expectativas dos consumidores e as dinâmicas do mercado e da sociedade, implicando em alcançar todos os segmentos e públicos que se relacionam com a marca, seja de forma direta ou indireta (Aires, 2022).

À vista disso, *branding* é essencial na gestão estratégica da marca e vai além do desenvolvimento de um plano de estratégia, pois está intimamente ligado às emoções e aos laços que a marca pode estabelecer. Reconhecendo e cultivando esses elementos, torna-se possível criar uma conexão única e significativa com o público-alvo (Sausen, 2019). As estratégias de segmentação de mercado, diferenciação competitiva e posicionamento de marca (figura 2) são cruciais para organizações, não só orientando as decisões de marketing, mas também impactando diretamente na capacidade da organização de atingir seus objetivos (Sarquis; Ikeda, 2007).

Figura 2 - Diferenças e Complementaridades – o Posicionamento de Marca como parte integrante do *Branding*



Fonte: elaboração própria com base em Sausen (2019) e Sarquis e Ikeda (2007)

O posicionamento de marca, por sua vez, engloba um conjunto estratégico de medidas desenvolvidas com o propósito de acrescentar valor ao consumidor e está estreitamente relacionado à forma como o cliente percebe a imagem associada à marca, ao produto ou ao serviço (Sarquis; Ikeda, 2007).

Entre essas ações, destacam-se a autenticidade, que, conforme Akbar e Wymer (2017), fortalece a confiança dos consumidores na marca; o prestígio da marca (Islan; Zahin; Rahim, 2023), que está diretamente associado à percepção de exclusividade e alta demanda por parte dos clientes (Sarjono; Geovarno; Hartono, 2022); e a qualidade percebida, que, segundo Hameed *et al.* (2023), influencia a disposição dos clientes a pagar preços mais elevados. A limitação de produtos pode ser vista como critério que aumenta a percepção de valor na visão dos clientes, mas também pode gerar frustrações quando estes não conseguem adquirir os produtos (Ishihara; Kwon; Mizuno, 2023).

Contar com um posicionamento claro e bem definido é crucial para fortalecer laços com seus consumidores. Além de agregar valor aos produtos e serviços, esse posicionamento direciona as estratégias de crescimento da marca e, quando executado de forma eficaz, oferece uma vantagem competitiva substancial se comparada com concorrentes que não possuem uma identidade de marca tão bem definida na percepção do público (Viana; Rocha; Cherutti, 2020). Torna-se um fator crucial na decisão de consumir uma marca, pois influencia tanto a percepção da qualidade da marca quanto a decisão de compra (Silveira; Lages; Simões, 2013).

Para estabelecer um posicionamento eficaz, uma empresa deve considerar diversos requisitos essenciais que contribuem para uma posição vantajosa no mercado. Estes incluem: a relevância dos benefícios oferecidos ao consumidor, a distinção clara e forte em relação aos concorrentes, a facilidade de comunicação da mensagem da marca, a visibilidade da marca para o público-alvo, a dificuldade que os concorrentes têm em imitar a estratégia de posicionamento, e a capacidade de gerar rentabilidade a partir da diferenciação da marca (Meneses; Higa; Auriani, 2022).

É importante ressaltar que o posicionamento de uma marca é um processo contínuo. Para que ele seja firmemente estabelecido na mente dos consumidores, é necessário realizar uma manutenção diária na comunicação da marca e cultivar um relacionamento sólido com o público-alvo (Monte; Dantas, 2017). Este esforço

contínuo é fundamental para garantir que a imagem e a mensagem da marca permaneçam relevantes e coerentes ao longo do tempo.

2.3. Identidade e Imagem da Marca: Alinhamento entre Posicionamento de Marca e a Percepção do Cliente

Na esfera do *branding*, Vásquez (2007) discorre sobre os conceitos de identidade e imagem da marca (figura 3), argumentando que a identidade de uma marca representa sua autopercepção, sendo idealizada internamente pela marca, refletindo seus valores, missão e cultura organizacional; enquanto a imagem reflete a maneira como o público externo percebe a marca, influenciada por percepções individuais e emocionais. Nesse contexto, o posicionamento pode ser compreendido como o principal meio de expressão da identidade da marca, a partir do qual são formadas as percepções que a distinguem das demais na mente do consumidor (Rodrigues; Costa; Carvalho, 2015).

Figura 3 – Identidade versus Imagem de Marca



Fonte: Elaboração própria com base em Vásquez (2007)

Ainda segundo Vásquez (2007) a identidade de marca desempenha um papel crucial ao proporcionar direção, propósito e significado à marca, orientando as atividades empresariais e financeiras, estabelecendo metas mercadológicas e de comunicação, e transmitindo sentido e conceito por meio de seus símbolos. Para que a identidade de marca alcance seus objetivos, é necessário incorporar determinados princípios: ser única e intransferível, permanecer atemporal e constante, demonstrar consistência e coerência, e ser objetiva e adaptável às mudanças do ambiente empresarial.

A comunicação desempenha um papel primordial no estabelecimento do posicionamento da marca, quando elaborada de forma efetiva (Batista 2021), e toda imagem de uma marca é resultado direto do processo de comunicação. Assim, a comunicação eficaz pode resultar em duas possibilidades: a imagem da marca está alinhada com sua identidade, o que representa uma comunicação ideal, ou há uma disparidade entre a imagem percebida e a identidade da marca, o que caracteriza uma comunicação distorcida (Vásquez, 2007). O alinhamento entre a oferta da marca e os desejos do consumidor é essencial para fortalecer a conexão dos consumidores com a marca (Morhart *et al.*, 2017; Napoli *et al.*, 2014).

É importante destacar que a percepção dos clientes nem sempre corresponde ao posicionamento planejado pela organização. Isso ocorre porque as experiências individuais dos clientes, opiniões de terceiros e informações disponíveis podem influenciar como eles veem a marca. Assim, mesmo que uma organização tenha uma ideia específica de como quer que sua marca seja percebida, essa percepção pode ser moldada por fatores externos e individuais (Sarquis; Ikeda, 2007).

Por esse motivo, investir na construção e manutenção da identidade e do posicionamento da marca é fundamental para estabelecer uma conexão sólida com o público-alvo e alcançar os objetivos organizacionais a longo prazo. A seguir são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa.

3. Procedimentos Metodológicos

Este estudo é qualitativo e exploratório, focado na compreensão das experiências e percepções dos participantes, conforme indicado por Taquette (2021). O objeto de análise foi uma pequena empresa amazonense de moda urbana, fundada há 2 anos. Para coleta de dados, foram utilizadas técnicas de grupo focal com clientes e entrevista pessoal em profundidade com os proprietários, ambas realizadas em junho de 2024 (figura 4).

Figura 4 – Procedimentos Metodológicos da Pesquisa



Fonte: elaboração própria

Os estudos que empregam o grupo focal revelam-se como espaços propícios para discussão e intercâmbio de experiências relacionadas a uma temática específica. Este formato estimula o debate entre os participantes, promovendo uma análise mais aprofundada dos assuntos se comparado com entrevistas individuais. Os participantes têm a oportunidade de ouvir diferentes opiniões antes de formular as suas próprias, o que frequentemente resulta em mudanças de posição ou em uma fundamentação mais robusta de suas perspectivas ao longo da discussão em grupo. (Backes *et al.*, 2011).

Já a entrevista semiestruturada em profundidade demanda tempo e esforço consideráveis, pois requer uma atenção constante do pesquisador, que deve se concentrar profundamente na escuta atenta do que é comunicado (ou não), a fim de elaborar questões que possam explorar aspectos além do escopo inicial da entrevista (Oliveira; Guimarães; Ferreira, 2023).

O grupo focal envolveu 6 clientes, selecionados através do critério de amostragem de variedade de tipos, no qual o pesquisador tem a possibilidade de decidir a população da amostra com base em homogeneidade fundamental – ter pelo menos uma característica em comum entre os participantes da pesquisa, segundo Campos (2022). Para esta pesquisa, o critério homogêneo escolhido foi a frequência de compra, ou seja, todos os participantes eram clientes regulares da marca estudada. O grupo focal foi realizado via *Google Meet* e teve a duração média de 1h05min. Durante a sessão, foi utilizado um roteiro de perguntas

semiestruturadas para analisar a percepção dos clientes sobre a marca e responder os objetivos específicos A, B e C – citados na introdução – por meio da investigação dos critérios de decisão dos clientes para compra, do posicionamento de marca percebido pelos clientes e associações favoráveis e desfavoráveis com relação a marca. A videoconferência foi gravada para posterior transcrição e análise dos dados coletados.

Optou-se em entrevistar a proprietária, em virtude de esta ser responsável pela comunicação visual e gestão das redes sociais da marca. A entrevista ocorreu nas dependências da loja física, teve duração média de 1h25min, foi gravada para transcrição manual seguido da análise dos dados coletados e buscou responder os objetivos específicos B e C, analisando o posicionamento pretendido pela empresa e associações favoráveis e desfavoráveis dos proprietários com relação à marca. O roteiro abordou temas como estratégia de posicionamento, pontos fortes e de melhoria, e o posicionamento desejado pela empresa (Sarquis, 2017).

Os participantes assinaram o "Termo de Consentimento Livre e Esclarecido". Os dados foram analisados usando a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), categorizados e organizados conforme os objetivos do estudo. Os resultados da análise são apresentados no tópico a seguir.

4. Análise dos Resultados

4.1 Categorias de análise

A análise incluiu a transcrição dos depoimentos e a codificação dos dados em categorias temáticas, com base nos aspectos indicados no quadro 1. Três categorias foram analisadas: critérios de decisão de compra, posicionamento de marca percebido pelos clientes e posicionamento de marca desejado pela marca.

Quadro 1: Categorias de dados analisadas

Categoria	Elementos	Fonte
Critérios de decisão de compra	Variedade de produtos; Estilo e qualidade das peças; Personalização do atendimento; Estrutura Física; Exclusividade; Diversidade e Inclusão; Regionalidade	Definido pelos clientes da marca
Posicionamento de marca percebido pelos clientes	Benefícios oferecidos; distinção em relação aos concorrentes, facilidade de comunicação da mensagem da marca; a visibilidade da marca; estratégia de posicionamento; diferenciação da marca	Meneses, Higa; e Auriani, (2022)
Posicionamento de marca desejado pela marca de moda urbana	Estratégia de posicionamento; Slogan de posicionamento; Pontos fortes e pontos de melhoria da marca; Posicionamento de marca desejado pela empresa	Sarquis (2017)

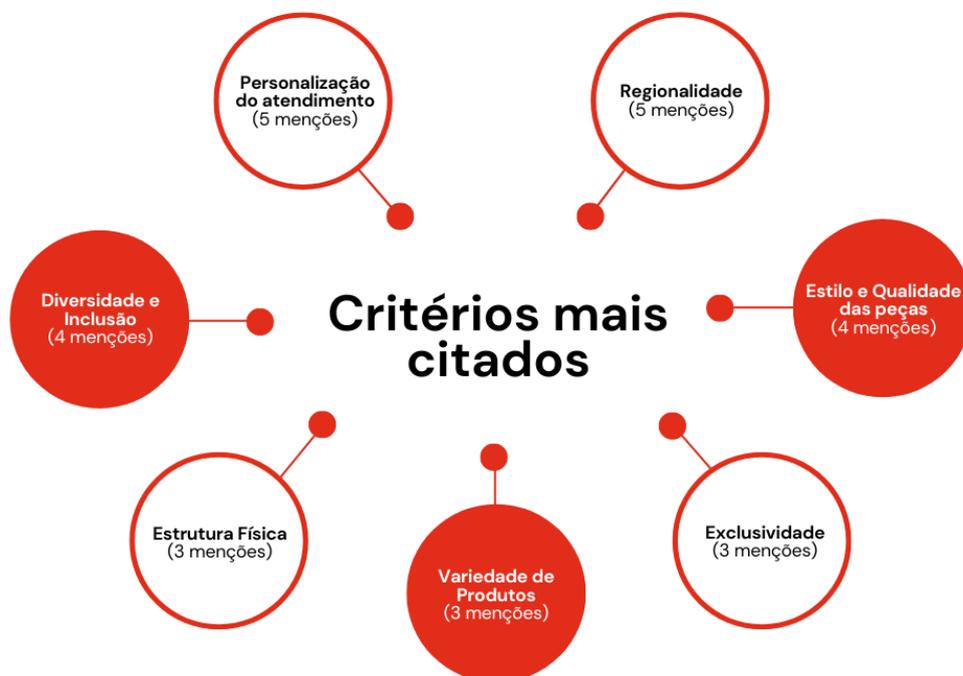
Fonte: elaboração própria.

Como primeiro critério de análise, os clientes do grupo focal indicaram os principais critérios de decisão de compra para a marca, os quais foram listados de acordo com a frequência em que foram mencionados. Além disso, foram coletados os sentimentos e percepções dos clientes em relação à marca, classificando as associações em favoráveis e desfavoráveis, considerando que estas podem influenciar a percepção do consumidor (Aaker, 1991; Keller, 1993).

4.1 Critérios de decisão dos clientes para compra

O primeiro objetivo do grupo focal foi evidenciar quais os critérios de decisão dos clientes na hora de escolher comprar da marca de vestuário. A figura 5 apresenta os critérios mais citados pelos entrevistados e a respectiva quantidade de menções que cada critério obteve. Observa-se que os atributos mais citados são regionalidade, personalização do atendimento, diversidade e inclusão, estilo e qualidade das peças, variedade de produtos, estrutura física e exclusividade.

Figura 2 - Critérios de decisão mais citados pelos clientes



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Segundo os depoimentos dos clientes entrevistados, o fator **regionalidade** corresponde a parcerias com artistas locais e remeter à cultura local em suas

estampas. O item **personalização do atendimento** refere-se ao atendimento ao cliente, apresentação técnica das peças para os clientes e a proximidade com o consumidor, que se sentem ouvidos pela marca com relação a suas opiniões e considerações. Já o fator **estilo e qualidade das peças** corresponde ao estilo *streetwear*, à qualidade do tecido, ao caimento das peças e à longevidade da roupa - que resiste a muitas lavagens sem desbotar ou alargar. A **variedade de produtos** corresponde à variedade de peças complementares e a possibilidade de combinar essas peças entre si, montando um *look* completo. **Estrutura física**, na visão dos clientes, fala sobre o espaço físico da loja, a possibilidade de ser atendido presencialmente e de experimentar as roupas antes de comprar. O fator **exclusividade** corresponde à quantidade limitada de peças de cada tamanho e estampa de uma coleção. E por fim, o critério **diversidade e inclusão** está relacionado com a variedade de tamanhos - que vai do XPP ao G3, e aos modelos de roupas que são unissex.

A regionalidade e a personalização no atendimento são atributos que diferenciam a marca analisada na percepção dos seus clientes. Um participante faz a seguinte menção:

Acredito que o diferencial deles é o estilo e regionalidade. A gente não vê muitas outras marcas por aqui com esse traço de regionalidade, de fazer parcerias com artistas regionais, acho muito interessante (Cliente 5, 26 anos, sobre 'regionalidade')

Este aspecto reflete o que já foi evidenciado anteriormente pela proprietária, que destacou os esforços da marca em se posicionar como uma empresa reconhecida por valorizar os aspectos locais. O outro aspecto mais mencionado foi a personalização do atendimento. Um exemplo disso é a fala de um cliente:

Eles já sabem meu tamanho, meus gostos de cabeça, então é só ligar que já separam meu pedido (Cliente 3, 30 anos, sobre 'personalização do atendimento').

Essa observação destaca a capacidade da marca de oferecer um serviço personalizado, no qual as necessidades e preferências individuais dos clientes são conhecidas e atendidas prontamente. Dentre os outros pontos de destaque, há indícios de que a marca é reconhecida pelos clientes pelo compromisso com a qualidade, exclusividade, diversidade e inclusão. Conforme evidenciado em suas falas:

Opto por uma longevidade melhor, que me gera essa sensação de que eu tô pagando uma coisa que é um pouco mais caro que uma loja de

departamento, mas que vai durar bastante (Cliente 1, 29 anos, sobre 'estilo e qualidade das peças')

Vale ressaltar que é uma loja pequena ainda, é uma loja física que depende da produção. Então quando eles trazem poucas peças, eu acho que eles se comunicam com os clientes de uma forma mais premium, sabe? É uma peça mais exclusiva e eu acho que dá um diferencial para a loja (Cliente 4, 23 anos, sobre 'exclusividade')

O caimento fica bom em todo mundo [...] fica bom se a pessoa for mais magrinha, fica bom se ela for mais grandona (Cliente 2, 29 anos, sobre 'diversidade').

As roupas são um pouco mais versáteis, [...] elas vestem muito bem os dois gêneros (Cliente 1, 29 anos, sobre 'inclusão').

Em termos gerais, os aspectos atribuídos à marca pela percepção dos clientes reforçam a identidade de uma marca que valoriza a cultura local, a autenticidade e oferece um serviço personalizado. A autenticidade destacada pelos clientes como ponto chave para escolha da marca, vai de acordo com a afirmação de Akbar e Wymer (2017) de que a autenticidade exerce um papel de influência da marca na construção da confiança dos consumidores.

Destaca-se também a durabilidade e o valor agregado das peças - em virtude das peças limitadas - gerando aos clientes sensação de prestígio e diferenciação, conforme relato. Isso está de acordo com Islam, Zahin e Rahim (2023), quando destacam que o prestígio da marca muitas vezes está associado à exclusividade e à oferta limitada de produtos. Estratégias de *branding* que envolvem a limitação de oferta de produtos podem criar uma percepção de exclusividade e alta demanda (Sarjono; Geovarno; Hartono, 2022). Além disso, a marca investigada valoriza a diversidade e a inclusão ao oferecer peças que se adequam a diferentes tipos de corpos e gêneros, na percepção dos clientes.

4.2 Resultados de posicionamento de marca pretendido X percebido

O empreendimento de moda urbana aqui analisado, é situado em Manaus, capital do estado do Amazonas, e fundado no ano de 2022 por dois sócios igualitários, inicialmente pensada para ser uma marca de moda ¹*streetwear*, mas que logo se desvinculou dessa nomenclatura "internacionalizada". Mudança essa que reflete o desejo de criar uma identidade mais autêntica e conectada à cultura local, valorizando o contexto e as influências regionais. Conforme uma das

¹ Estilo de moda reflexo da cultura jovem urbana que surgiu na década de 1980, principalmente nas culturas de skate e surf da Califórnia e na cena hip-hop de Nova York.

proprietárias explicou: "Em 2022, quando a gente começou, a nossa ideia era ser uma marca amazonense de *streetwear*, era bem simples, o nosso pilar era: vender peças que estivessem dentro desse estilo".

Dessa forma, a empresa agora se posiciona como uma marca de moda urbana que incorpora elementos da cultura amazônica, oferecendo produtos que vão além das tendências globais de *streetwear* para capturar a essência do estilo de vida local. Nessa perspectiva, a empresa passou a valorizar também a produção local no intuito de construir uma marca que seja representativa da cultura e das habilidades artesanais da região, como evidenciado pela na fala da proprietária:

Iniciamos com a primeira coleção sendo produzida em São Paulo, numa fábrica Private Label, onde os produtos eram produzidos e enviados diretamente para Manaus, que foi uma coleção que veio com diversos erros [...] quando virou o ano de 2022 para 2023 a gente viu a necessidade de desenvolver as peças em Manaus. Aí começou esse processo de se entender como uma marca amazonense e valorizar esse ponto de marca, tentando desenvolver tudo aqui (Amazonas).

Com relação ao público-alvo, a marca é direcionada para o público de classe média-baixa do estado do Amazonas, de ambos os sexos, com idade entre 23 a 30 anos e interessadas em roupas estilo *streetwear/oversized*. O público alvo ideal que a comunicação da marca visa sempre alcançar é: LGBTQIAP+, negros, indígenas, *extra small e plus size*.

O slogan de posicionamento da marca é "Somos uma marca Amazonense de Moda Urbana". Com relação ao posicionamento de marca desejado pelos gestores da marca, trata-se de produzir moda urbana, com o enaltecimento de sua regionalidade - trazendo figuras como o boi bumbá e o folclore brasileiro para suas peças. Segundo o relato da proprietária entrevistada, a "coleção folclórica foi desenhada por artistas locais (grafiteiros, ilustradores). Histórias como a curupira e fogo fátuo foram realidades da nossa infância, do dia a dia de quem é do interior, de histórias contadas por nosso pai".

Segundo a visão da proprietária, a marca procura ser associada à regionalidade, diversidade de corpos e gênero, inclusão, exclusividade, estilo, qualidade e variedade de produtos, aspectos que também foram evidenciados nas falas dos clientes. A proprietária reconhece a necessidade de melhorias no planejamento e na comunicação nas redes sociais. Portanto, analisando as decisões estratégicas e as práticas evidenciadas, a marca se posiciona como uma empresa

de moda urbana com forte compromisso com a identidade cultural e a produção local do Amazonas.

Por outro lado, a coleta de dados via grupos focais buscou coletar também dados e informações sobre as o posicionamento de marca percebido pelos clientes. Sobre o método de análise dessa métrica, foi solicitado aos entrevistados que expusessem seus sentimentos/percepções quando pensam na marca em questão. Foram mencionadas as seguintes percepções positivas: qualidade da peça, confiança, exclusividade, estilo, conexão, diversidade e inclusão, regionalidade e antenada às tendências de mercado. Mas os clientes pontuaram que a empresa precisa se desenvolver com relação ao posicionamento de marca, defeito em peças e quantidade de produtos.

O quadro 2 dispõe do comparativo entre gestor e clientes as associações positivas e negativas (pontos de melhoria) da marca analisada.

Quadro 2 - Associações positivas e negativas da empresa e dos clientes

Associações	Proprietária	Clientes
Favoráveis	<ul style="list-style-type: none"> - Regionalidade - Preço - Qualidade das peças, tanto tecido quanto durabilidade; - Exclusividade, no atendimento e nos produtos; - Estilo das roupas; - Conexão com o cliente; - Diversidade (de corpos) e inclusão (comunidades lgbtqia+); 	<ul style="list-style-type: none"> - Regionalidade - Marca atenta às tendências - Qualidade das peças, tanto tecido quanto durabilidade; - Confiança na marca; - Exclusividade, no atendimento e nos produtos; - Estilo das roupas; - Conexão com o cliente; - Diversidade (de corpos) e inclusão (comunidades lgbtqia+);
Desfavoráveis	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamento de marca nas redes sociais - Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamento de marca nas redes sociais é mais impessoal (diferente do presencial); - Defeito em algumas peças; - Quantidade de produtos muito limitada;

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

O quadro 3 apresenta algumas falas dos clientes e da proprietária que relatam os pontos abordados anteriormente:

Quadro 3 - Citações sobre as associações da proprietária e dos clientes com relação à marca

Associações	Visão da Proprietária	Visão dos Clientes
Favoráveis	<p>“A gente é uma marca de moda urbana que começou a trazer uma camiseta para representar o boi, porque a gente viu que tínhamos clientes que</p>	<p>"Inclusive a (coleção) que saiu agora, a do boi bumbá, eu estava aguardando muito, porque ano passado eu não consegui comprar, quando eu fui</p>

	gostavam de boi, não apenas de hip hop e rock"	atrás já estava no final" (Cliente 4, 23 anos)
Favoráveis	"Fazemos questão de trazer em evidência essas personalidades locais: ilustradores, fotógrafos, modelos - são pessoas da terra também, cantores, influenciadores 'do Norte pelo Norte', a comunidade negra, indígena também [...] a gente sempre tenta trazer os <i>influencers</i> que fazem sentido com o que a gente prega"	"Eu gosto do fato de dar visibilidade aos artistas daqui do Norte em suas coleções com ilustradores e grafiteiros. É uma comunicação que diz 'eu sou do Norte'" (Cliente 1, 29 anos)
Desfavoráveis	"A gente sente certa dificuldade em falar com nosso público através das redes sociais"	"O posicionamento é muito bom, mas eu sinto falta da comunicação que temos na loja nas redes sociais [...] nas redes sociais é mais 'marca' e menos proximidade com os donos da marca" (Cliente 1, 29 anos)
Desfavoráveis	"Nosso produto acaba sendo exclusivo, porque a gente produz pouco, porque a gente quer trazer um produto de qualidade"	"Quando eu fui atrás da coleção do boi bumbá, no ano passado, eles lançaram em uma quantidade mais limitada, e eu não consegui comprar" (Cliente 4, 23 anos)
Favoráveis	"Estamos estudando para ver se produziremos G4, porque existe essa demanda. Nós começamos produzindo G2, e vimos a necessidade de G3. Mas sempre analisamos se tem venda, se faz sentido, porque tudo é pago"	"Eu tenho 1,87 e peso entre 130 e 135kg, então é bem difícil achar roupa com um bom caimento em mim" (Cliente 3, 30 anos)

Fonte: elaboração própria

Em termos gerais, há indícios de alinhamento entre a percepção interna da marca e a percebida pelos consumidores. Um aspecto que chama atenção é o resultado em relação às percepções de preço, que indicam posições diferentes na visão da proprietária e dos clientes.

Na visão da empresa, a marca possui qualidade e preço ligeiramente altos. Já os clientes também enxergam a marca como sendo de alta qualidade, mas não incluem o preço nem como ponto favorável ou desfavorável. Isso pode indicar que a qualidade percebida justifica o preço para os clientes, o que é corroborado por Hameed *et al.* (2023), ao demonstrarem que a qualidade percebida influencia a disposição dos clientes para pagar preços mais altos.

A identidade cultural e a regionalidade da marca são os aspectos mais evidenciados como base para o posicionamento. Dentre as estratégias utilizadas pela marca estão a promoção de artistas locais, como ilustradores, grafiteiros, que trabalham junto à marca para reforçar sua identidade cultural. Estes aspectos demonstraram ser bem reconhecidos e apreciados pelos clientes, demonstrando um claro alinhamento entre a oferta da marca e os desejos do consumidor. Esse

alinhamento é fundamental para fortalecer a conexão emocional dos consumidores com a marca, conforme discutido na literatura por Morhart *et al.* (2017) e Napoli *et al.* (2014).

Há uma necessidade de melhorar a comunicação nas redes. Este aspecto foi destacado tanto na visão da proprietária da marca quanto dos clientes. Enquanto de um lado a proprietária reconhece dificuldades em se comunicar com o público por meio dessas plataformas, de outro os clientes sentem falta da proximidade e interação pessoal que experimentam na loja física. Esta discrepância sugere uma área crítica para melhoria, onde uma comunicação mais eficaz e personalizada nas redes sociais poderia fortalecer ainda mais o relacionamento com os clientes e alinhar a experiência digital com a física.

A exclusividade e a qualidade dos produtos foram pontos de concordância. A proprietária ressalta que a produção limitada visa garantir alta qualidade, uma estratégia reconhecida e valorizada pelos clientes. No entanto, essa estratégia pode representar um efeito contrário ao esperado, já que conforme indicado por Ishihara, Kwon e Mizuno (2023), a limitação de produtos pode aumentar a percepção de valor e a atratividade da marca, mas também pode gerar frustrações quando os consumidores não conseguem acessar os produtos. Tal como indicado pela fala de um cliente sobre a coleção do Boi Bumbá (evento cultural do Amazonas).

A diversidade de tamanhos é outra área em que a marca mostra esforços para atender às necessidades dos clientes, fato este que demonstra ser percebido e valorizado pelos clientes. Este é um aspecto positivo a ser trabalhado uma vez que conforme sugerido por Hameed *et al.* (2023), a inclusão e a adaptação aos diferentes corpos são fundamentais para manter a relevância e a satisfação dos clientes, reforçando o compromisso da marca com a diversidade e a inclusão. A seguir são apresentadas as considerações finais deste estudo.

5. Considerações finais

Este estudo analisou o posicionamento de marca de uma pequena empresa de moda urbana regional, comparando a visão almejada pelos empreendedores com a percepção do público consumidor. Os resultados indicam que apesar de ser uma pequena empresa, e com pouco tempo de mercado, a marca tem conseguido alinhar suas estratégias para posicionar-se adequadamente junto às necessidades e anseios dos seus clientes.

Os resultados revelaram que há alinhamento entre as expectativas dos clientes e posicionamento desejado pelos gestores, principalmente no aspecto de regionalidade. Os esforços em refletir a cultura popular na comunicação de sua marca tem representado um aspecto positivo, e de diferenciação. Levando em consideração a proposta de partir de um estilo com muita influência da cultura americana (*streetwear*), mas moldado com elementos da cultura amazonense. Este fato é valorizado e apresenta-se na percepção dos clientes.

Com relação à qualidade, a marca está alinhada com as expectativas dos clientes, que não consideram o preço um fator decisivo na hora da compra, apontando que a qualidade percebida influencia a disposição dos clientes em pagar preços mais altos.

A produção limitada apresentada como estratégia de exclusividade merece atenção, tendo em vista que embora apreciada pelos que adquirem os produtos, gerou frustração em outros clientes que não conseguiram adquirir os produtos desejados. É importante, pensar em estratégias para mitigar a insatisfação dos clientes nestes casos.

Apesar de os consumidores considerarem adequadas as formas de comunicação utilizadas pela marca, eles sentem a necessidade de uma presença mais eficaz e personalizada nas plataformas digitais, o que também é reconhecido pela empresa.

Em geral, a marca demonstra um forte alinhamento entre suas estratégias e as percepções dos clientes em aspectos fundamentais como identidade cultural, qualidade, e exclusividade. Melhorias contínuas na comunicação e na disponibilidade de produtos são essenciais para fortalecer ainda mais a conexão emocional e a lealdade dos consumidores à marca, garantindo seu sucesso e crescimento contínuo.

O presente estudo contém limitações que merecem ser destacadas, incluindo o fato de analisar apenas uma marca, a análise de outras pequenas empresas poderiam ser úteis para permitir a comparação entre as estratégias, bem como permitir que sejam analisados outros aspectos com o tempo de mercado, se isso pode influenciar no posicionamento da marca, bem como para apresentar um panorama de como as pequenas empresas estão se posicionando no mercado amazonense.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Construindo marcas fortes**. Bookman Editora, 2009.
- ABIMBOLA, Temi. Branding as a competitive strategy for demand management in SMEs. **Journal of research in marketing and entrepreneurship**, v. 3, n. 2, p. 97-106, 2001.
- AIRES, André G. **Posicionamento e identidade: uma análise do rebranding de marcas durante a pandemia de covid-19**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- AKBAR, Mohammad Muzahid; WYMER, Walter. Refining the conceptualization of brand authenticity. **Journal of Brand Management**, v. 24, p. 14-32, 2017.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **What Is Marketing?** [S. l.: s. n.], 2017. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 04 mar, 2024.
- BACKES, Dirce Stein et al. **Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas**. [s. l.], v. 35, n. 4, p. 438–442, 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: 70, 1977.
- BATISTA, Ana Thayná Araújo. **Posicionamento de marca na comunicação digital: um estudo de caso da Fintech Nubank**. 2021. 96 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social) —Universidade de Brasília, Brasília, 2021.
- BENTO, Susana Raquel Mendes. **A importância dos dados para as pequenas e médias empresas**. 2018. Tese de Doutorado.
- CAMPOS, Claudinei José Gomes; SAIDEL, Maria Giovana Borges. Amostragem em investigações qualitativas: conceitos e aplicações ao campo da saúde. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 10, n. 25, p. 404-424, 2022.
- DA SILVEIRA, Catherine; LAGES, Carmen; SIMÕES, Cláudia. Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 66, n. 1, p. 28–36, 2013.
- HAMEED, Farhina *et al.* Brand awareness and purchase intention in the age of digital communication: A moderated mediation model of celebrity endorsement and consumer attitude. **Online Journal of Communication and Media Technologies**, v. 13, n. 2, p. e202309, 2023.
- HAMEED, Farhina *et al.* Brand awareness and purchase intention in the age of digital communication: A moderated mediation model of celebrity endorsement and consumer attitude. **Online Journal of Communication and Media Technologies**, v. 13, n. 2, p. e202309, 2023.
- ISHIHARA, Masakazu; KWON, Minjung; MIZUNO, Makoto. An empirical study of scarcity marketing strategies: Limited-time products with umbrella branding in the beer market. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 51, n. 6, p. 1327-1350, 2023.
- ISLAM, Shahidul; ZAHIN, Mashiat; RAHIM, Shahida Binte. Investigating how consumer-perceived value and store image influence brand loyalty in emerging markets. **South Asian Journal of Business Studies**, 2023.

KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos; MARQUES, Arlete Simille. **Gestão estratégica de marcas**. Pearson Educação, 2006.

MENESES, Gabriel; HIGA, Amanda Tsibana; AURIANI, Marcia. Jornada do Branding: O desafio dos pequenos empreendedores em criar e consolidar uma marca de sucesso. **Convergences-Journal of Research and Arts Education**, v. 15, n. 29, p. 63-76, 2022.

MONTE, Washington Sales Do; DANTAS, Ana Paula. Empoderamento e posicionamento de marca: análise da marca lola cosmetics. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 7, n. 3, 2017.

MORHART, Felicitas *et al.* Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. **Journal of consumer psychology**, v. 25, n. 2, p. 200-218, 2015.

MOURAD, Aimã Ibrahim; SERRALVO, Francisco Antonio. Estudo sobre a influência do posicionamento de marca no desempenho competitivo das organizações. **Revista de Pesquisa de Estudos Futuros: Tendências e Estratégias**, v. 10, n. 3, p. 427-449, 2018.

NAPOLI, Julie *et al.* Measuring consumer-based brand authenticity. **Journal of business research**, v. 67, n. 6, p. 1090-1098, 2014.

OGUNSANYA, A.; MOLALE, B.; HUEVA, W. An exploration of entrepreneur brand orientation and consumer perceptions of SMEs' brand positioning. **Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa**, v. 39, n. 2, p. 49-74, 2020.

OLIVEIRA, Silvaney de; GUIMARÃES, Orliney Maciel; FERREIRA, Jacques de Lima. **As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação**. Revista Linhas, [s. l.], v. 24, n. 55, p. 210-236, 2023.

RODRIGUES, André Iribure; COSTA, Amanda Zanievicz Silva; CARVALHO, Amanda de. Quando a marca pertence à agência: uma análise da comunicação e do posicionamento da marca Escala ao longo de sua trajetória. **Encontro Nacional de História da Mídia (10.: 2015 jun. 3-5: Porto Alegre, RS). Anais. [Porto Alegre, RS: Alcar, 2015].**, 2015.

SARJONO, Haryadi; GEORVANO, Vinson; HARTONO, Hendry. The Influence of Brand Prestige, Service Quality, Food Quality and Perceived Value on Customer Satisfaction in The Fast-Food Industry. **Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, Orlando, Florida, USA, June 12-14, 2022.

SARQUIS, Aléssio B.; IKEDA, Ana A. A prática de posicionamento de marca em agências de comunicação. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 4, p. 55-70, 2007.

SILVEIRA, Catherine da; LAGES, Carmen; SIMÕES, Cláudia. Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 1, p. 28-36, 2013.

TAQUETTE, Stella R.; BORGES, Luciana. **Pesquisa qualitativa para todos**. Editora Vozes, 2021.

TAVARES, Leandro Domingos. **Diretrizes para gestão de marca (“branding”) em organizações brasileiras: resultado de pesquisa de opinião com especialistas**. 2016.

VÁSQUEZ, Ruth Peralta. Identidade de marca, gestão e comunicação. **Organicom**, v. 4, n. 7, p. 198-211, 2007.

VIANA, Luciane Pereira; ROCHA, Riordan Niches; CHERUTTI, Milena. Posicionamento: importância de uma marca forte para o sucesso de uma organização. **Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP**, v. 8, n. 2, p. 92-110, 2020.

WHEELER, Alina. **Designing brand identity: an essential guide for the whole branding team**. John Wiley e Sons, n. 4, p. 314-315, 2017.