Kauan Prates Gonçalves

POSICIONAMENTO DE COMUNICAÇÃO NO MERCADO REGIONAL DE CALÇADOS: ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DAS LOJAS ENY DIANTE DO COMÉRCIO ONLINE

Santa Cruz do Sul, RS

2016

Kauan Prates Gonçalves

POSICIONAMENTO DE COMUNICAÇÃO NO MERCADO REGIONAL DE CALÇADOS: ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DAS LOJAS ENY DIANTE DO COMÉRCIO ONLINE

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Linha de Pesquisa em Organizações, Mercado e Desenvolvimento, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Ângela Trevisan Felippi

Santa Cruz do Sul, RS

2016

Kauan Prates Gonçalves

POSICIONAMENTO DE COMUNICAÇÃO NO MERCADO REGIONAL DE CALÇADOS: ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DAS LOJAS ENY DIANTE DO COMÉRCIO ONLINE

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Linha de Pesquisa em Organizações, Mercado e Desenvolvimento, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

_____

Prof. Dra. Ângela Trevisan Felippi - PPGDR/UNISC

Orientadora

_____

Prof. Dra. Grazielle Betina Brandt - PPGDR/UNISC

_____

Prof. Dra. Mônica Elisa Dias Pons - UFSM

Aprovado em _____ de _____ de 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de estudo concedida.

Aos meus pais, Silvio e Gisele, pelo apoio e carinho de todas as horas.

À minha namorada, Bárbara Bertoldo, por ter compreendido meus momentos de ausência.

À Ângela Felippi, pelas palavras amigas e apoio, principalmente, no momento inicial me fazendo prosseguir na realização deste projeto.

Aos meus avós. E principalmente ao meu avô paterno, Adão Oly Gonçalves, um dos meus maiores incentivadores, que veio a falecer durante esta etapa mas com toda certeza está em outro plano acompanhando e cuidando de todos nós.

Resumo

A modernização, alavancada pelas novas tecnologias e o acesso à informação, acarretou em mudanças nas formas de vida e relações em sociedade de forma geral. As pessoas passaram a ter contato com um maior número de conteúdos e culturas, possibilitando a troca de experiências e o contato com novas marcas e produtos que anteriormente eram desconhecidos. A internet e o *e-commerce* são exemplos destas novas relações de comércio em que os consumidores passam a escolher seus produtos através do meio online. As empresas devem compreender essas mudanças na forma de compra e venda de seus produtos para assim adaptarem-se a demanda do setor e conviverem com a inserção dos concorrentes globais em seu local de atuação. O presente estudo, assim, se propôs a entender o posicionamento de comunicação do regional, a partir da empresa Eny Comércio de Calçados LTDA, perante a inserção de empresas de varejo *online* em Santa Maria, região central do Rio Grande o Sul.
Este estudo realizou, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica a fim de conhecer o que estava sendo trabalhado sobre o assunto e também as definições de posicionamento das organizações para o mercado. Analisou-se, também, os materiais de comunicação da empresa, juntamente com a realização de entrevistas semi-estruturadas com o gerente geral da organização, com a coordenadora de comunicação e *marketing* e, por fim, com o *social media* da Eny. Com isso, verificou-se nas estratégias de comunicação da empresa um reforço ao posicionamento, que a mesma vinha trabalhando, com foco na relação de transparência e confiança com seus clientes. Por fim, fica claro que a Eny se utilizou de vantagens competitivas locais, com foco nas relações de confiança estabelecidas ao longo destes mais de 90 anos de atuação no mercado santa-mariense, para se posicionar a frente dos concorrentes *online* na mente dos consumidores locais.

Palavras-chave: posicionamento; estratégias de comunicação; regional; global; varejo; *e-commerce*

Abstract

The modernization, boosted by new technologies and the access to information, led to changes in the way of living and relationships in the society. People started to get in touch with as increasing number of contends and cultures, allowing the exchange of experience and the contact with new brands and products unknown before.The Internet and the e-commerce are examples of the trade relationships in which the consumers started to choose their goods online. The companies should understand these changes in the way people purchase such goods in order to adapt to the demand of the sector as well as they should get used to the global competitors in their areas. The present study aims at understanding the regional communication positioning of *Eny Comércio de Calçados LTDA* about online stores in Santa Maria in the central region of Rio Grande do Sul, Brasil. This study, firstly, carried out a bibliographic research aiming to get knowledge on what was being written about the subject as well as the definitions of organization positioning to the market. The company's communication materials were analyzed along with semi-structured interviews with the general manager of the organization, the communication and marketing coordinator and with Eny's social media manager. The study discovered that the company had been carrying out a reinforcement in positioning of communication strategies focused in transparency and trust with its customers. Finally, it is clear that Eny used the local competitive disadvantages, focused in the trust established during more than 90 years in the local market, in order to position itself for the online competitors in the mind of local customers.

Key-Words: positioning; communication strategies; regional; global; retail; e-commerce

LISTA DE TABELAS

1 Assalariados externos militares em Santa Maria no ano 2010.....47
2 Orçamento detalhado UFSM.....58
3 Ensino superior em Santa Maria.....59
4 Dados das empresas no município de Santa Maria.....61

LISTA DE FIGURAS

1 *Site* da empresa Netshoes.....33
2 Mapa das Macrorregiões do RS.....43
3 Mapa do projeto original dos caminhos de ferro do RS 50
4 Gráfico de alunos presenciais matriculados na UFSM.....56
5 Gráfico da área construída da UFSM em metros quadrados.....57
6 Foto do Edifício Cauduro em sua inauguração.....63
7 Foto da loja Eny Feminina.....63
8 Vitrine virtual Eny.....67
9 Hierarquia do planejamento nas organizações.....80
10 Planejamento.....85
11 Loja de autoatendimento Eny.....96
12 Lançamento da camisa 2016 do time de futebol Grêmio.....97
13 Estrutura interna moderna de uma das lojas.....98
14 Caixa de sugestões Eny.....100
15 Interface da Vitrine Virtual Eny.....101
16 Assuntos de relevância para os clientes no *Facebook* da empresa.....102
17 *Instagram* Eny.....102

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....10

2 GLOBALIZAÇÃO, TECNOLOGIA E O *E-COMMERCE*.....19

2.1 Desenvolvimento científico e tecnológico.....19

2.2 O espaço online de venda e o surgimento do *e-commerce*.....27

2.2.1 A formação da Netshoes e a sua consolidação.....32

3 TERRITÓRIO, CIDADES E O MUNICÍPIO DE SANTA MARIA.....36

3.1 Território e suas relações.....36

3.2 Cidades e interações dos espaços.....39

3.3 Formação da cidade Santa Maria.....42

3.3.1 Santa Maria, uma cidade de militares.....45

3.3.2 Os caminhos de ferro chegam ao Rio Grande do Sul.....48

3.3.2.1 A Santa Maria de uma viação férrea imponente.....51

3.3.3 Uma universidade federal no interior do Rio Grande do Sul.....54

3.3.4 Santa Maria e sua característica comercial.....59

3.4 Eny Comércio de Calçados LTDA e sua relação com Santa Maria.....61

4 POSICIONAMENTO DE COMUNICAÇÃO.....68

4.1 *Marketing* estratégico.....75

4.2 Planejamento.....78

4.2.1 Planejamento estratégico.....80

4.2.2 Planejamento estratégico de comunicação.....84

5 ESTRATÉGIAS DA EMPRESA ENY COMÉRCIO DE CALÇADOS LTDA.....88

5.1 Análise do panorama interno da organização.....89

5.2 Estratégias de comunicação da empresa Eny.....90

5.3 Análise das estratégias..... 94

5.3.1 Exposição de produtos e loja de autoatendimento.....95

5.3.2 Compras menores e compradores mais participativos em eventos.....96

5.3.3 Colaboradores treinados e qualidade das lojas e serviços.....97

5.3.4 Pesquisas periódicas de satisfação dos clientes.....99
5.3.5 Inserção nas redes sociais.....100
5.4 Posicionamento da empresa Eny.....102
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....105
REFERÊNCIAS.....108

1 INTRODUÇÃO

O processo de modernização global, com o auxílio das novas tecnologias e acesso à informação, possibilitou maior interação dos cidadãos com o conteúdo, com a cultura e produtos de todas as partes do mundo, uma espécie de mundialização de marcas e consumidores (ORTIZ, 1994). As empresas têm que compreender isso para, assim, agregar valor dentro da sua cultura regional.

Segundo Santos (2006), com as mudanças ocorridas através da expansão do capitalismo, aumentou a possibilidade de trocas intercontinentais de produtos e culturas. Nesse processo, o consumidor está exposto a marcas e ofertas globais, ou seja, o poder de compra e consumo deixa de ser regional e parte para um âmbito global, por meio desta desterritorialização de marcas e empresas. Dessa forma, os consumidores passam a ter uma nova relação de compra com as empresas, em que a negociação é feita livre de barreiras continentais, isto é, a pessoa pode comprar produtos de qualquer parte do mundo e a sua entrega é feita posterior ao pagamento. Essa dinâmica é possibilitada por uma série de fatores entre eles, a possibilidade de acesso à informação e à pesquisa de produtos e das formas de entrega e transporte que vêm abrangendo cada vez mais diferentes partes do globo. A flexibilização das legislações alfandegárias, tais como a liberação de importação e exportação de produtos com o pagamento de taxas, torna estas práticas cada vez mais comuns. Algumas vezes, apesar do produto ser taxado com impostos pela Receita Federal, o consumidor ainda tem o valor final abaixo do valor oferecido no mercado local.

Tem-se a internet como um dos principais meios de pesquisa, em que o público consumidor passa a ter um universo de escolha de produtos e marcas muito maior. O *e-commerce*, como é chamada a prática de negociações de produtos pela internet, caracteriza-se como uma forma de compra e venda diferente das tradicionais.

Nessa prática, o público deixa de ter um número reduzido de ofertas, como acontece na compra e venda presencial, restrita ao local onde mora e passa a ter acesso a uma gama muito maior de empresas, produtos e serviços. Através de dados disponíveis no *site* do Governo Federal, que trata exclusivamente das compras pela internet (http://www.*e-commerce*.org.br), no ano 2000, cerca de cinco milhões de pessoas já haviam utilizado, pelo menos uma vez, esta prática de compra. Já no ano de 2012, esse número passou para 89 milhões de pessoas que se utilizaram das compras online ao menos uma vez. Isso demonstra o crescimento deste público online e o aumento da comercialização de produtos pela internet. Atualmente, o Brasil é o quinto país que mais comercializa produtos neste meio, ficando atrás apenas da China que

vem em primeiro lugar com mais de 538 milhões de pessoas que já utilizaram o *E-commerce*, seguida por Estados Unidos, Índia e Japão. No ano de 2014, o *e-commerce* girou mais 35,8 bilhões de reais no Brasil e, no ano de 2015 esse número superou os 43 bilhões de reais, segundo o *site* www.*e-commerce*.org.br.

Em contrapartida a este acesso à informação, produtos e ofertas que a internet possibilita, pode-se perceber o valor simbólico agregado com empresas regionais. Dessa forma, a população desenvolve confiança, afeição e proximidade com a marca, o que faz com que as lojas não vendam apenas produtos e, sim, transmitam valores para os consumidores.

A Eny Comércio de Calçados LTDA, empresa que surgiu na cidade de Santa Maria no ano de 1925, atua no setor de varejo e comercializa cerca de um milhão de pares de calçados por ano, movimentando a economia regional através de 600 fornecedores diretos e uma equipe de mais de 200 funcionários. Atualmente, a empresa está em 4 cidades do Rio Grande do Sul com 11 lojas em Santa Maria, uma loja em Santa Cruz do Sul, uma loja em Cachoeirinha e uma loja em Porto Alegre.

As 15 lojas da empresa Eny destacam-se por características bem peculiares, como a presença de grandes vitrines nas fachadas das lojas, onde os lançamentos e produtos ficam em destaque. Como uma loja presencial, a empresa possui um salão de vendas onde o consumidor tem contato direto com o produto e com os vendedores, podendo escolher o modelo desejado, experimentar o produto e tratar a forma de pagamento desejada.

Já o *e-commerce*, apresenta uma gama muito maior de produtos e ofertas para os clientes do que o comércio em loja presencial. No entanto, o consumidor não tem a possibilidade de manusear e experimentar o produto. Outro aspecto que diferencia os dois modelos de compra e venda de produtos é a possibilidade de o comprador levar o produto para casa na hora em finaliza a compra, já no *e-commerce* o produto demora alguns dias para chegar até o consumidor final.

O *e-commerce* destaca-se, também, em outros aspectos, entre eles a possibilidade de descontos e de ofertas maiores que aqueles das empresas locais de lojas presenciais. Por comercializar com todas as partes do globo, as lojas online compram dos fornecedores uma quantidade maior de produtos, podendo barganhar os preços, e repassar ao consumidor produtos com preços menores.

As lojas online, por não possuírem ponto de venda, diminuem seus custos com salão de vendas, manutenção, funcionários, entre outros encargos. Dessa forma, trabalham com preços atrativos, fretes grátis e trazem para o consumidor lançamentos que ainda não estão

disponíveis nas empresas regionais, além de uma série de diferenciais que só são possibilitados pela grande compra que a empresa efetua perante os fornecedores.

Esse aspecto é explicado pela ampla fatia de mercado em que estas empresas online atuam, possuindo flexibilização das barreiras territoriais e assim possibilitando o contato com mais consumidores em diferentes locais. Esse novo modelo de economia afeta tudo e todos, sendo inclusiva e exclusiva ao mesmo tempo.

Os limites da inclusão variam em todas as sociedades, dependendo das instituições, das políticas e dos regulamentos (CASTELLS, 1999). Essa inclusão está cada vez mais disponível com o acesso à informação e a possibilidade de comunicação entre todas as partes do globo, onde consumidores passam a ser pesquisadores e comparadores de preços, produtos e ofertas.

Para Porter (2001), a competição se intensificou de forma drástica ao longo das duas últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo. Poucos são os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e dominação dos mercados e nenhuma empresa e nenhum país tem condições de ignorar a necessidade de competir.

Neste cenário atual, as empresas buscam valorizar seus diferenciais e buscam posicionar-se perante esta inserção externa. É notória a preocupação das empresas regionais com o fator global, a possibilidade de interação do público com novas empresas e as necessidades de se moldar e alterar seu posicionamento perante as demandas do setor.

Com um posicionamento que se adapte a essas novas demandas de mercado, as empresas buscam suprir as necessidades do seu público, buscando estabelecer a estratégia de competição e construção de vantagens competitivas sustentáveis que serão as formas com que elas irão se lançar ao mercado. O posicionamento ainda relaciona-se com o desenvolvimento e manutenção de associações e valores que serão compreendidos pelo consumidor com referência a marca.

O simples fato de a Eny estar posicionada como uma empresa regional, de tradição no centro do estado, já passa um posicionamento completamente diferente da Netshoes, por exemplo, que é a maior empresa de varejo online do mundo, comercializando calçados e artigos esportivos para todas as partes do globo. A Eny tem como seu principal diferencial ser uma empresa física, enquanto a Netshoes atua no setor de *e-commerce*, sendo assim uma empresa online.

Quando se busca um tema de pesquisa, analisa-se uma série de elementos, partindo das inquietações do pesquisador até a relevância da temática nos contextos social e acadêmico. A

atuação das empresas online de varejo do setor calçadista e o posicionamento comunicacional do mercado regional é um tema que vem ocupando destaque no cenário de varejo atual, uma vez que grandes organizações de caráter mundial, por meio das novas tecnologias e da globalização, passaram a ter acesso e comercializar seus produtos em todas as partes do globo. Isto então passa a atingir os comerciantes e as empresas regionais que, a partir de então, começam a preocupar-se com novos concorrentes.

Na busca cada vez mais acirrada para atingir os consumidores de todas as partes do planeta, as empresas do varejo online buscam diferenciar-se das empresas regionais do varejo de salão de vendas, a fim de se posicionar com diferenciais competitivos para atrair seu público. Desta forma, nas últimas décadas, estas empresas de caráter global, através de sua inserção de projeções mundiais, acabam influenciando diretamente as relações de comércio varejista regional.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o posicionamento comunicacional da empresa Eny Comércio de Calçados LTDA, nas lojas situadas em Santa Maria diante do avanço do comércio virtual. Cidade com mais de 240 mil habitantes, estabelecida no centro do Rio Grande do Sul, atrai pessoas de diversas cidades da região central do estado devido a seu caráter militar, estudantil e comerciário, sendo considerada a maior cidade da região, funcionando como uma cidade polo.

Esta região, segundo os dados do Sistema de Informações Territoriais (SIT) (disponível em: http://www.territoriosdacidadania.gov.br/), abrange uma área de 32.457,00 quilômetros quadrados e é composta por 34 municípios: Agudo, Cacequi, Cachoeira do Sul, Capão do Cipó, Dilermando de Aguiar, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Formigueiro, Jari, Mata, Nova Esperança do Sul, Nova Palma, Quevedos, Santiago, São João do Polêsine, São Martinho da Serra, Silveira Martins, Tupanciretã, Unistalda, Vila Nova do Sul, Itaara, Ivorá, Jaguari, Júlio de Castilhos, Novo Cabrais, Paraíso do Sul, Pinhal Grande, Restinga Seca, Santa Maria, São Francisco de Assis, São Pedro do Sul, São Sepé, São Vicente do Sul e Toropi.

Atualmente a Eny percebe a empresa Netshoes como sua maior concorrente. A Netshoes é hoje a maior organização do mundo em venda de calçados e artigos esportivos pela internet com sua atuação restrita ao meio online. Com atuação no Brasil, Argentina e México, em seu *site* (www.netshoes.com.br), a empresa afirma que sua missão é inspirar e transformar a vida das pessoas com mais esporte e lazer e se denomina uma empresa com “DNA 100% digital”,

que está disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana. E ainda tem como principal objetivo proporcionar sempre a melhor experiência de compra na internet.

Tendo todas as pessoas que usam calçados e praticam esportes como seu público-alvo, a Netshoes vai mais longe em sua ambição, anunciando a promessa de entrega em qualquer parte do mundo, não importando onde o consumidor estiver. O seu *site* conta com mais de 1500 itens disponíveis à pronta entrega.

Este estudo teve como tema investigar como as vendas de varejo pela internet condicionaram as estratégias de posicionamento comunicacional do mercado regional. Esta ameaça externa, causada pela oportunidade de comércio percebida pelas organizações mundiais, fez com que as empresas regionais se modificassem e, até mesmo, se ajustassem às dinâmicas destes consumidores que agora têm outras opções de compras.

Teve-se, também, como objetivo principal as lojas Eny como objeto de estudo, a partir da compreensão do posicionamento dessa empresa diante das mudanças no comércio varejista de calçados, principalmente com o avanço do *e-commerce*, representado pela Netshoes, em uma região onde ainda existe a cultura do consumidor de ir até a loja experimentar o produto e tirar suas dúvidas com o vendedor. O cenário começa a se modificar através de uma compra online, onde as dúvidas são tiradas por comentários no *site* da empresa e o tamanho do produto é escolhido por uma tabela em centímetros.

Teve-se como objetivos específicos:

1 - Caracterizar a empresa Netshoes e sua comunicação para atingir os mercados globais e o Brasil.

2 - Compreender a formação do território de Santa Maria e sua vocação para o comércio.

3 - Conhecer a história e a comunicação da Eny para compreender o atual posicionamento de comunicação

Através de uma breve percepção do contexto atual, percebeu-se que as empresas de varejo regionais atuam há décadas na sociedade e fazem parte da rotina das cidades e regiões em que estão inseridas. Muito mais que apenas empresas, estas organizações têm sua cultura organizacional formada e em contato com a cultura regional. Muitas vezes, as próprias dinâmicas internas e de mercado destas empresas se modificam e adaptam-se de acordo com a realidade de onde estão inseridas.

Outras vezes, a organização passa a fazer parte da realidade local que tem seu consumo voltado até mesmo para o mercado simbólico que a empresa ocupa. Os atores sociais ali presentes interagem com a marca, não só por necessidade de consumo, preços ou vantagens comerciais e sim pela relação simbólica que é desenvolvida entre a empresa e a população que ali costuma comprar.

O desenvolvimento global apresentou diferentes marcas e empresas ao consumo do público, agora em escala de cidadãos-mundo. Com o auxílio das novas tecnologias (computadores, *smartphones* e *tablets*) e o acesso à informação, as pessoas tiveram contato diferentes produtos. Da mesma forma que diferentes empresas de várias partes do globo puderam perceber mercados consumidores em áreas que até então não eram exploradas.

A globalização possibilitou uma maior troca cultural e uma espécie de mundialização de marcas e consumidores com acesso a diferentes bens em várias partes do mundo. Isso trouxe consequências para os mercados regionais, que sofreram influência destes concorrentes externos.

Atualmente a empresa global online Netshoes, maior empresa do mundo no setor de artigos esportivos e calçados, caracteriza-se como a grande concorrente da Eny no cenário regional. A organização possui três[1] centros de distribuição no Brasil, que despacham cerca de 35 mil unidades de produtos por dia e seu faturamento anual passa de um bilhão de reais, segundo reportagem veiculada no Jornal Estadão em agosto de 2014. O que aparece como um risco para a empresa, afeta também o comércio regional como um todo, visto que a empresa Eny emprega trabalhadores locais, possui fornecedores diretos e comercializa cerca de um milhão de pares de calçados por ano.

Então, a queda de vendas dessa empresa pode trazer prejuízo direto aos municípios e regiões em que ela está inserida, A empresa comercializa com mais de 600 outras empresas e gera mais de 200 empregos diretos entre tantos milhares de indiretos, por isso foi de extrema importância um posicionamento da empresa regional Eny diante da entrada do novo concorrente no seu mercado de atuação.

Assim, este estudo buscou analisar o posicionamento comunicacional da empresa Eny em reação às atividades da empresa global Netshoes, no cenário regional, ou seja, quais as formas e estratégias que a Eny, buscou e vem utilizando para conter este concorrente externo. E assim perceber de que forma esta empresa busca manter, atrair e consolidar seu posicionamento na mente dos consumidores locais.

[1] Disponível em: http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,no-primeiro-mes--netshoes-nao-vendeu-nenhum-calcado-hoje-vende-35-mil-itens-por-dia,3929,0.htm

Já na metodologia, buscou-se a utilização da fenomenologia, pois esta engloba a experiência de tudo que já foi vivido pelos indivíduos, assim como suas alegrias, situações vividas, papéis que atuam na comunidade, o ambiente em que estão inseridos e todas as outras bagagens culturais já vivenciadas e que fazem parte da realidade destes atores sociais. Para Husserl, o método fenomenológico está relacionado à "doutrina universal das essências, em que se integra a ciência da essência do conhecimento" (HUSSERL, 2000).

A fenomenologia é um campo que possibilita e proporciona suporte para o aparecimento do conhecimento novo, da libertação de paradigmas como um todo. Pode ser considerada uma ciência que tende a surgir de um marco inicial zero, disposta a produzir novas experiências, gerar novos conteúdos e buscar o conhecimento.

Como forma de destacar alguns dos princípios fundamentais do método fenomenológico, pode-se destacar (COLLIS, HUSSEY, 2005) a tendência a produzir dados qualitativos, utilizando-se geralmente de amostras pequenas. Além disso, este método ainda interessa-se pela gestão de teorias e os dados são plenos de significados e subjetivos.

Para esta dissertação, inicialmente, foi feita uma pesquisa bibliográfica para ter conhecimento do que vem sendo trabalhado referente ao assunto. E como os autores buscam definir o posicionamento de uma empresa para o mercado.

Segundo Duarte (2005) uma pesquisa bibliográfica tem o seu princípio quando se encontra um problema a ser resolvido. Para tanto uma resposta somente será encontrada após uma série de estudos e realizações sobre o tema. Nesse tipo de pesquisa buscam-se, na bibliografia disponível, as respostas para diferentes questionamentos que surgem durante o estudo.

Em um segundo momento foi realizado uma análise documental. Essa análise de documentos é frequentemente usada como instrumento em muitas áreas de conhecimento. Segundo Moreira (2008) o recurso da análise documental costuma ser utilizado no resgate da história de meios de comunicação, personagens, empresas ou períodos. As fontes que são mais usadas relacionam-se a acervos de impressos (jornais, revistas, catálogos, almanaques). Pode-se pensar em documentos oficiais, técnicos ou pessoais (arquivos particulares reunindo originais), sendo essa última categoria mais rara e realizada apenas quando o acesso é permitido ao pesquisador.

Na sequência do estudo, foram feitas entrevistas com o gerente geral da empresa, com a coordenadora de comunicação e *marketing* e, por fim, com o *social media* da Eny. Nessas entrevistas buscou-se perceber o posicionamento da empresa e de que forma esta vem se estruturando para reagir às dinâmicas do mercado atual.

Duarte (2005) afirma que, embora não haja obrigatoriedade do uso de entrevistas em pesquisa qualitativa, ela ainda é muito requisitada. No entanto, sua utilização requer planejamento prévio e manutenção do componente ético, desde a escolha do participante, do entrevistador, do local, do modo ou mesmo do momento para sua realização, segundo Bicudo (2006).

As entrevistas foram aplicadas a três profissionais atuantes na empresa: ao diretor geral, à coordenadora de comunicação e *marketing* e ao *social media*. Essas entrevistas foram realizadas com o objetivo de perceber as influências que as empresas de vendas de varejo tiveram nesta mudança ou reforço de posicionamento comunicacional da organização. Buscou-se perceber então de que forma a empresa Eny Comércio de Calçados LTDA se posicionou diante da inserção do concorrente no cenário regional.

Na análise documental, foram examinados os materiais comunicacionais das lojas Eny disponíveis no salão de vendas, no acervo de materiais arquivados pela empresa e também na internet. E, por fim, utilizou-se o método de observação, no qual foram colhidos dados que posteriormente foram analisados com objetivo de perceber as dinâmicas internas dos materiais de ponto de venda (PDV) e também a estruturação interna de atendimento da Eny.

Observar é um processo e possui partes para seu desenrolar: o objeto observado, o sujeito, as condições, os meios e o sistema de conhecimentos, a partir dos quais se formula o objetivo da observação. As condições de observação são circunstâncias através das quais ela se realiza, ou seja, é o contexto natural ou artificial no qual o fenômeno social se manifesta ou se reproduz. Por sua vez, o sistema de conhecimento é o corpo de conceitos, categorias e fundamentos teóricos que embasa a pesquisa, segundo Reyna (1997).

Para a análise de posicionamento por meio das campanhas da empresa Eny, em reação à entrada do concorrente Netshoes, no mercado regional, utilizou-se a metodologia de Ries e Trout (1989), em três etapas que visam perceber o posicionamento da empresa:

1 O que a estratégia visa?
2 Qual o principal diferencial desta estratégia?
3 Qual a principal vantagem perante os concorrentes?

Através destas três etapas, buscou-se perceber de que forma a empresa Eny se posicionou. Na primeira etapa, analisou-se a estratégia comunicacional. Na segunda etapa foi percebido diretamente o que Ries e Trout (1991) trabalham: ações de posicionamento. E, por

fim, foram analisadas as estratégias com o objetivo de compreender o posicionamento, analisando a Eny na concorrência de mercado.

2 GLOBALIZAÇÃO, TECNOLOGIA E O *E-COMMERCE*

Este capítulo tem como objetivo introduzir os conceitos de tecnologia e globalização diante de seus períodos históricos. E ainda proporcionar discussões referentes à possibilidade ao acesso às novas tecnologias pela sociedade em geral. Concomitante a isto se apresenta o surgimento do e-commerce como uma forma de comércio a ser incorporada pelas empresas.

Por fim o capítulo irá apresentar a empresa Netshoes, mais organização varejista do setor de calçados e artigos esportivos do mundo. E também de grande valia para este estudo.

2.1 Desenvolvimento cientifico e tecnológico

Percebeu-se que houve uma mudança nas relações tradicionais, em âmbito mundial, que se estabeleceram entre o Estado, mercado e sociedade e desta forma ocorreu uma reformulação do universo institucional e das práticas sociais e políticas. A partir dos anos 70, teve-se o marco de início de diversas transformações no cenário econômico, social e político mundial, as quais se estenderam e podem ser percebidas de forma significativa nos dias atuais.

Nesta época ganhou força um intenso desenvolvimento científico e tecnológico, denominado de "Revolução microeletrônica", e teve sua base ligada diretamente a fatores de ordem econômica e política. Esse movimento ou revolução contribuiu para propor uma reorganização da sociedade industrial e de relacionamento social ao propor novas formas para as relações de produção. E, de forma geral, teve grande empenho em redefinir também as formas de comunicação e convívio em sociedade, influenciando as relações entre as pessoas e delas com os produtos que produzem.

Segundo Lemos (2002), essa revolução começou com o surgimento da microinformática nos anos 70, com a convergência tecnológica[2] e o estabelecimento do *personal computer* (PC). A partir dos anos 80-90, a sociedade começa a perceber a popularização da internet e a transformação do PC em um "computador coletivo" com conexão ao ciberespaço.

No final do século XX, segundo Castells (1999), percebeu-se a necessidade da criação de um novo padrão tecnológico que ocorre principalmente pela nova configuração do processo de acumulação do capital, resultando na produção de, cada vez, mais produtos e

[2] Integração de diversas tecnologias, como computação, incluindo a internet, telecomunicações, captura e difusão de informações. Disponível em: ftp://ftp.usjt.br/pub/revint/333_47.pdf

serviços de características mais sofisticadas. O que fez com que se intensificasse a competição entre as empresas, baseada em diferenciais tecnológicos.

Assim, passou-se a ter a necessidade de que o conhecimento e, principalmente, as informações pudessem fluir e serem transmitidas, o que gerou um saber produtivo disponível a um maior número de pessoas. Neste sistema capitalista com um fluxo interplanetário de informação, o conteúdo passou a ser acessível a mais pessoas. No entanto o acesso a este conteúdo tornou-se cada vez mais privado, pois se tem a internet e a TV a cabo, por exemplo, com custo a seus assinantes. Ainda, neste período pode-se destacar que esta troca de informações e tecnologias fez com que surgissem novas bases produtivas e tecnológicas, através de novas organizações de produção e organizações sociais, pautadas basicamente no poder da disseminação da produção e difusão de informações.

No fim do século XX operava-se um impulso inovador, principalmente no mundo tecnológico da produção e da configuração das relações sociais e de capital, o que fez com que se alavancassem as transformações nestas áreas. Para Castells (1999), este impulso inovador acabou adquirindo um poder de abrangência que, de forma geral, terminou por atingir outros aspectos de vida em sociedade e assim, faz parte da construção de uma nova realidade que passou a ser interpretada como um novo processo global. A partir do surgimento de uma ideia de globalização e construção de uma nova sociedade tecnológica com suas bases fixadas na produção de conteúdo e rápidas trocas de informação.

Este processo de mudança foi apontado por diversos autores como ocasionado pelas transformações tecno-científicas. Para Frigotto (1999), a tecnologia deve ser percebida como uma variável, a qual possui fator autônomo e independente, ligada diretamente aos interesses de determinados grupos. No entanto, também se pôde perceber a tecnologia como fator diferencial que se tornou uma vantagem nas relações de poder, daqueles que configuraram e fomentaram sua produção e até mesmo sua forma de utilização.

Segundo Castells (1999), a revolução tecnológica pôde ser considerada uma ferramenta básica, responsável por contribuir com uma reestruturação global em um período histórico carente de mudanças e novas formas de estruturação. Desta forma, surgiu uma sociedade modificada, resultante desta transformação, esta sociedade capitalista e voltada para a informação.

Harvey (1992) denomina, nesta época, um novo modelo chamado de “acumulação flexível”, que pôde ser traduzido como uma reação direta à rigidez do fordismo, modelo vigente anteriormente. Com esse modelo, houve uma alteração significativa na relação de poder nas instituições. Os empregadores passaram a exercer pressões mais fortes de controle

de toda a força de trabalho, mostrando que as transformações da estrutura do mercado de trabalho, causadas pela revolução industrial e tecnológica tiveram como paralelo, mudanças de igual importância na organização da sociedade. Uma mudança importante nesse novo paradigma pôde ser vista no fato de que as economias de escala, como diz Harvey (1992), praticadas na produção fordista de massa foram substituídas por um novo processo, no qual houve uma crescente capacidade de processamento de bens a preços baixos em pequenos lotes. Visto que com o acesso à informação, a tecnologia deixou de ser um bem exclusivo das grandes empresas que produzem em larga escala e passou a ser acessível a um maior número de organizações.

Conforme Castells (1999), a chamada relação de conexão, possibilitada por estas transformações tecnológicas, tornou-se diretamente responsável por uma determinada crise de identidade até então estabelecida no mundo industrial. Ocorreu uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação, responsável por modificar e remodelar a base da sociedade de forma acelerada e também as economias de maneira mundial. Na última década do século XX, passou a existir uma interdependência global, através de novas formas de economia, em que houve uma interação e trocas de informações monetárias em âmbito global. Essa aceleração no fluxo de informações e tecnologias trouxe o que Druck (1996) chamou de colapso do estatismo: "O colapso do estatismo, com raras exceções... estabeleceu uma relação estreita entre o novo sistema capitalista global... e a emergência do informacionalismo como a nova base material tecnológica, da atividade econômica e da organização social" (1999, pg.32). Ainda, segundo Druck (1996), aquela sociedade globalizada que emergiu no final do século XX foi resultado de um movimento que pôde ser caracterizado de como estrutural, em que o capitalismo reforçou suas bases e buscou suas principais tendências, levando-as até as últimas consequências e buscando seu limite máximo.

Conforme a Druck (1996), as mudanças ocorridas naquele final de século também repercutiram no "mundo do trabalho", onde entre outras transformações pôde-se destacar a flexibilização no processo das relações de trabalho das mais variadas formas. De modo que esta ligação, por meio das comunicações, possibilitou novas formas de interação e trabalho, não sendo mais necessário o funcionário ou colaborador estar presente na empresa, fomentando assim o surgimento de novas profissões e dinâmicas de trabalho.

Ainda, de forma a caracterizar as transformações que se iniciaram no final do século XX e estão presentes até hoje, pôde-se perceber naquela época uma espécie de ruptura inicial na rotina socioeconômica do mundo atual. Essas rupturas não se limitaram apenas ao setor técnico industrial e, sim, a um processo de transformação que ocasionou mudanças científicas,

econômicas e principalmente sociais. Para Druck (1996), existiu uma ruptura existencial que se manifestou impulsionada pelas transformações, uma necessidade de um novo comportamento por parte da sociedade, transformando ideias e valores que até então eram considerados de total importância..

Em pleno século XXI, com o desenvolvimento da computação móvel e das novas tecnologias nômades (*laptops*, *palms* celulares), Lemos (2002) afirmou que o que estava em evidencia era a fase da computação ubíqua (3G, Wi-Fi), pervasiva (computadores ligados em rede) e senciente (RFID5, bluetooth), insistindo na mobilidade em que as pessoas estavam cada vez mais conectadas a todo momento. Assim estava-se diante de uma era voltada basicamente para a conexão. E o período atual não era apenas a era da expansão dos contatos sobre forma de relação telemática. Isso caracterizou a primeira fase da internet, a dos "computadores coletivos" (CC). Agora tem-se os "computadores coletivos móveis (CCm)".

Lemos (2002) ainda afirma que o período atual estava relacionado à ampliação de formas de conexão entre homens e homens, máquinas e homens e máquinas e máquinas motivadas pelo nomadismo tecnológico da cultura contemporânea e pelo desenvolvimento da computação ubíqua, da computação senciente e da computação pervasiva. Além da continuação dos processos de emissão generalizada de informações e de trabalhos interativos da primeira fase dos CC (blogs, fóruns, chats, software livres, etc).

As novas transformações impactadas pela globalização trouxeram mudanças que afetaram diretamente as ações, formas de consumo e trabalho em sociedade. Para Bauman (2008), as mudanças no consumo e trabalho tornaram-se um fenômeno que regulamentou as ações sociais, políticas e cotidianas, sendo a característica principal das sociedades contemporâneas até hoje após o fenômeno da globalização. Assim, o mercado de trabalho passa a ser um espaço modelador da vida e, através de suas leis as relações em disputa pelo poder, identidade e inclusão/exclusão passaram a ser reconfiguradas.

O mercado então se tornou uma instância central e as relações de inclusão e exclusão foram determinadas pelas suas regras, que deixaram de ser locais e passaram a atender as demandas de uma sociedade global, ligada e conectada. Baumam (2008) afirmou que através de uma análise de mercado e relações de consumo, foi possível perceber que a sociedade passou a ser orientada, sustentada e redimensionada através destas relações a um nível globalizado.

Para Bauman (2008), a existência de uma cultura do consumo se formulou na passagem de uma sociedade de produtores para uma de consumidores, sendo o marco dessa transformação as mudanças ocorridas após a década de 1970. Isso poderia, portanto, ser

entendido como mudança nos padrões de comportamento humano, apontando para um novo espírito do tempo, em que o acesso à informação e à tecnologia passou a fazer parte da rotina das pessoas. O que foi ao encontro do que Castells (1999) defendeu: a tecnologia estava sim mais acessível, resultado do próprio mercado de consumo, no entanto, esta tecnologia ainda era um bem privado. Salvo, é claro, políticas de inclusão tecnológicas subsidiadas pelos Estados.

Estas mudanças, não tiveram impacto apenas nos campos do mercado de trabalho e consumo, mas também no campo educacional. Elas fizeram surgir um novo paradigma alavancado pela ideia de um mundo globalizado, em que se visava a eliminar as barreiras territoriais de distância por meio de uma educação global. Este aspecto pôde ser percebido nas adaptações ocorridas nesta área, pois até mesmo universidades, que até então eram consideradas organizações de caráter tradicionalista, passaram a investir e oferecer o ensino a distância, em métodos de aulas não presenciais, sendo possível destacar o surgimento de inúmeras empresas focadas nesse tipo de ensino e ainda de cursos de aprendizado dos mais diferentes setores, visando única e exclusivamente ao ensino pela internet, o *e-learning.*

Para Frigotto (1999), o paradigma científico e tecnológico emergente teve notável influência sobre os modelos de educação, de economia e da sociedade em geral, pois foram derivados de uma necessidade presente, vivenciada pelo capitalismo como forma de enfrentar as crises que o sistema vivia naquele final de século XX. Diante dessa realidade, emergiu e ganhou cada vez mais expressão a ideia de mundo globalizado, tecnificado e com transformações constantes em diversos setores. Existindo a necessidade de profissionais que dominassem os mais variados tipos de conhecimento em suas áreas de competência profissional e que deveriam, também, construir e resgatar visões de uma totalidade dos setores para assim se inserir naquele universo onde tudo se encontrava conectado e a velocidade das trocas de informação tornou-se muito mais rápida que anteriormente.

Santomé (1998), no final do século XX, já afirmava ser aquele período pertencente a um mundo globalizado onde tudo estava conectado e relacionado:

> O mundo em que vivemos já é um mundo global, no qual tudo está relacionado, tanto nacional como internacionalmente; um mundo onde as dimensões financeiras, culturais, políticas, ambientais, científicas, etc., são interdependentes, e onde nenhum de tais aspectos pode ser compreendido de maneira adequada à margem dos demais. Qualquer tomada de decisão em algum desses setores deve implicar uma reflexão sobre as repercussões e efeitos colaterais que cada um provocará nos âmbitos restantes. Também devem ser calibradas as limitações e as consequências que surgirão ao levar em consideração informações ligadas a áreas diferentes das já considerada. (SANTOMÉ, 1998, pg.27)

Este mundo marcado por aceleradas transformações pôde ser caracterizado também pela forma de exclusão que se apresentou, na medida em que a concepção liberal de integração social que era buscada através da ação institucional planejada, deixou de existir e passou para um plano de desenvolvimento de competências individuais. Isto fez com que surgisse também para o Estado o desafio de superar este processo, em que as pessoas que não se adaptassem a este mundo globalizado e conectado poderiam ficar excluídas socialmente. Isso conduziu a uma série de ações governamentais, podendo ser denominadas políticas públicas ligadas à inclusão digital vistas nos primeiros anos do século XXI, como oportunidades de financiamentos para famílias carentes terem acesso à aquisição de computadores, prefeituras municipais disponibilizando áreas de acesso à internet gratuita para que seus habitantes tivessem contato com este mundo globalizado, entre outras.

Neste contexto, o Estado operou como um mediador, interessado na globalização como forma de surgimento de novas oportunidades que movimentassem a economia e também se preocupou com a possível exclusão das pessoas que não embarcassem nestes novos modelos que surgiram. No âmbito industrial do trabalho, Harvey (1992) afirmou que existia a possibilidade das novas tecnologias e o acesso à informação reconstituírem as relações de trabalho e dos sistemas de produção em bases econômicas, sociais e geográficas. E este processo de transformações podia legitimar um conjunto de práticas políticas e organizacionais nem sempre favoráveis à criação de um equilíbrio entre pessoas, empresas e estados.

No contexto da educação, percebeu-se um empenho, em escala satisfatória ou não, em se preocupar com a escola como ambiente de operacionalização destas mudanças. A escola seria um campo privilegiado de difusão e até mesmo produção desta nova cultura globalizada, promovendo uma compatibilidade entre as pessoas e as mudanças sociais que se operariam na atualidade, principalmente por meio de projetos de inserção digital para alunos e comunidade, a fim de integrar todas as mudanças tecnológicas. Além disso, na forma pedagógica de ensino, surgiu a necessidade da formação de currículos globalizados e interdisciplinares. Assim como modalidades de aprendizado que incorporassem e se adaptassem às novas tecnologias, como já foi citado anteriormente, o *e-learnin*, que possibilitou o rompimento de barreiras de limitação de espaço e tempo, diferenciando-se assim das escolas e universidades tradicionais,

Frigotto (1999) alertou que o modelo de escola tradicional tende a padrões de formação impostos pelo mundo tradicionalmente industrial antigo, baseado em processos imediatistas da formação profissional restrita, quando deveria se preocupar com as demandas atuais do mercado globalizado, carente de profissionais flexíveis, aptos a trabalho em equipe,

com habilitação em diversas áreas e polivalentes. Assim, o autor afirmou que, em países como o Brasil o caráter da educação devia ser considerado como uma possibilidade de romper o atraso tecnológico, provendo a inserção do país em uma economia global, marcada por sua forte forma competitiva.

Para Lévy (1994), atualmente vivemos em um espaço cibernético, que pode ser considerado um terreno, onde atualmente funciona a humanidade, ou seja, um espaço de interação humana que veio cada vez mais alcançando importância em diversas áreas, sobretudo no plano científico. O espaço cibernético pode ser explicado como uma rede de todas as memorias informatizadas do planeta e todos os seus computadores. Tem-se cada vez mais acesso a textos, imagens e músicas, todas elas registradas nas memórias dos computadores. Desta forma, a sociedade em conjunto com suas práticas de comunicação e informação está se transformando em um modelo cada vez mais informatizado.

Ainda para Lévy (1994) o diferencial desta questão era pensar o significado cultural de mudança, que este espaço causou e ainda irá causar cada vez mais, pois, com o espaço cibernético tem-se a possibilidade de ferramentas de comunicação diferentes da mídia clássica. O autor afirmou serem novas ferramentas em que as mensagens tornam-se interativas e ganham a possibilidade de transformações imediatas, com alimentações simultâneas por parte de diferentes pessoas. Neste momento, após ter o acesso à interação, cada pessoa deixou de ser apenas receptora passiva e passou a tornar-se uma emissora livre e gestora da sua própria informação, capaz de transmitir suas particularidades e opiniões. Diferentemente de uma mídia como a imprensa ou a televisão, que estão com seus conteúdos ligados aos interesses de patrocinadores, governantes, etc.

Lévy (1994) sugeriu uma tipologia rápida, porém de suma importância dos dispositivos de comunicação. O primeiro dispositivo que o autor denominou de “Um e Todo”, era um tipo em que não hvia interatividade porque tinha um centro emissor e uma multiplicidade de receptores. O segundo dispositivo conceituado pelo autor foi chamado de “Um e Um”, o qual não tinha uma propagação coletiva de comunicação, por exemplo, o telefone. O espaço cibernético, incluiu um terceiro tipo de dispositivo nesta conceituação que podia ser chamado de “Todos e Todos”, e era a liberdade de uma inteligência coletiva.

No espaço cibernético pode ser visualizada uma ampla diversidade de ferramentas, dispositivos e tecnologias intelectuais. Desta forma, as pessoas passaram a ter mais acesso às informações, a pesquisar e buscar conhecer mais sobre os assuntos de seu interesse, sejam eles relacionados à informação, comércio, entretenimento ou qualquer outro setor. Com a possibilidade de interação, Lévy (1994) afirmou que o próprio leitor poderia participar da

mensagem que recebeu à medida que ele não estaria ligado a apenas uma fonte ou ainda aos interesses da mídia. Assim, o leitor passou a participar da redação do texto a medida em que ele não estava mais em uma posição passiva diante de um texto estático e tinha um potencial de resposta a sua disposição. Fato que pode ser comprovado no meio online, quando algum grande jornal posta em sua página do *Facebook* uma reportagem tendenciosa a omitir informações com o objetivo de priorizar interesses de parceiros ou patrocinadores. Nessas situações era visto o posicionamento dos usuários de forma bastante intensa, em que os mesmos questionavam o veículo de comunicação, por meio de comentários na própria matéria. Então, assim, o espaço cibernético introduziu que toda a leitura era uma escrita em potencial com a possibilidade de posicionamento a favor ou contra.

Com essa possibilidade de interação, estava-se se assistindo a um processo de desterritorizalização dos textos, mensagem e tudo que era documento. E isto não era utopia daqueles que experimentaram e participaram da internet, pois todos os conteúdos estavam em transformação permanente diante de autores coletivos. Desta forma, a informação passou a ter uma disseminação maior e um acesso disponível em maior quantidade para a sociedade.

É imprevisível o que isso irá trazer em termos culturais e políticos, estas questões permanecem em aberto. No entanto pôde-se perceber que houve, ainda mais, implicações no campo da educação, do trabalho, da vida política e das questões de direito.

A emergência de uma nova inteligência, a partir de uma construção coletiva era uma das possibilidades que se abriram com a tecnologia e o acesso a informação, ou seja, a sociedade caminhou para potencialização das diferentes opiniões, e estas possibilidades poderiam ainda ajudar no aprendizado e na aquisição do saber. Desta forma, o problema a ser evitado era o isolamento tecnológico, que poderia vir a causar uma segregação social.

As possibilidades atuais favoreceram tanto a emergência da autonomia dos indivíduos quanto o surgimento de vozes e lideranças dispostas a gerarem conteúdo nos seus grupos de interesse. O inimigo da tecnologia, neste caso era a dependência das vozes mais ativas e marginalização das pessoas com menos acesso a esta produção de informação e conteúdo.

Atualmente, com a possibilidade de edição e alimentação constante de conteúdos nas redes sociais, tornou-se impossível conter a velocidade em que as informações circulam. Assim o coletivo veio a ser o portador do conhecimento, em que mais pessoas podem contribuir para a formação de um conhecimento coletivo no meio social. Então, a sociedade, passou a agir no espaço cibernético de forma a influenciar suas atitudes e hábitos por saberes trocados em conjunto neste meio. Aqui, quando se falou em espaço cibernético, entendeu-se

um espaço virtual em que a comunidade de forma geral, trocava conhecimentos próprios e também tinha a possibilidade de conhecer o mundo a sua volta.

Lévy (1994) afirmou que esta possibilidade de conhecimento e troca de informações alavancadas pelo espaço cibernético atingiu diversas áreas, citando a esfera política. Hoje política é a mídia com uma estrutura triangular - mídia, sondagens, eleição – em que cada ponto reforça ao outro. As pesquisas reforçam a mídia, a mídia reforça as pesquisas, que reforça a eleição, numa estrutura fechada a três e as pessoas são influenciadas, recebem e trocam informações através deste espaço. É uma espécie de estrutura em estrela em que se tem um centro, que parte lá de cima até a periferia na base. Desta forma, as questões que são colocadas nestas pesquisas para a eleição já chegam prontas e aquele que responde tem a possibilidade de pensar e se posicionar, dizendo sim ou não e assim influenciando os demais ou sendo influenciado por eles.

Desta maneira, com o espaço cibernético atual, as pessoas podem imaginar e buscar as informações que quiserem. Para Lemos (2002), este espaço desenvolveu-se de forma onipresente, fazendo com que não fosse mais o usuário que se deslocava até a rede, mas a rede que passava a envolver os usuários e os objetos numa conexão generalizada.

2.2 O espaço online de venda e o surgimento do *e-commerce*

O *e-commerce* não pode ser definido de uma forma simples, visto que se trata de um assunto que ainda está em desenvolvimento. Segundo Albertin (1999), o comércio eletrônico foi a realização de toda a cadeia de valor e processos de negócios em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação de intensa tecnologia de informação e de comunicação, atendendo os objetivos de negócios solicitados pelas pessoas ou empresas. Com o surgimento do *e-commerce,* criaram-se condições que fizeram com que os usuários trocassem informações e realizassem transações financeiras e de negócios.

Pode-se determinar o início efetivo do *e-commerce* por volta do ano de 1991, época em que a internet foi aberta para uso comercial. Sendo a internet uma rede que se conectou a outras redes presentes em todo o mundo, passou-se então a usá-la como meio de transações financeiras, de produtos e serviços. A internet não é governada por nenhuma organização ou governo e opera dentro de padrões técnicos e protocolos que possibilitam que ela funcione como uma infraestrutura global.

A internet está influenciando de forma intensa o século XXI, transformando a sociedade e propondo um ritmo acelerado e mais eficiente na forma com que as pessoas e empresas se relacionam e realizam suas transações. No Brasil, em 1991, o número de usuários da internet não chegava a 1% da população. Atualmente, segundo o Banco Mundial[3], cerca de 51,6% da população brasileira utiliza a internet para os mais diferentes fins.

Mesmo com a popularização da internet, levou alguns anos até que *o e-commerce* fosse apontado como uma forma de comércio pelas empresas. A aceitação do *e-commerce* veio em conjunto com o desenvolvimento de novos softwares de segurança e suas implantações no sistema, o que fez com que aumentasse a segurança de transações e também a possibilidade de novos recursos online. Atualmente, segundo o IBGE[4](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/acessoainternet/comentarios.pdf, consultado no ano de 2015), cerca de 35,8% de pessoas entre 18 e 40 anos utilizam a internet para transações bancárias e financeiras.

Com o advento da internet, milhares de empresas fixaram suas marcas em *site* na rede e isso cresce a cada ano. Neste ponto, as empresas passaram a perceber a internet com uma espécie de vitrine virtual, onde poderiam ser expostos seus produtos e serviços ao alcance de um número muito maior de consumidores. Isso fez com que as empresas utilizassem a rede como mais uma forma de divulgação, deixando as barreiras físicas dos locais em que estão sediadas para trás. A partir disso, uma empresa localizada em qualquer ponto do globo pode mostrar seus produtos e serviços para consumidores e investidores localizados nos mais diferentes estados e países.

Segundo Ozaki e Vasconcelos (2012), o *e-commerce* vem ganhando importância e espaço entre as empresas. Estas viram ali uma possibilidade de inovar em suas estratégias de mercado e para os consumidores o *e-commerce* destacou-se como uma forma de garantir preço baixo e qualidade.

Por volta do ano 2000, um grande número de empresas americanas e europeias passaram a oferecer seus serviços de compra e venda pela internet, fazendo com que se alterasse o significado da palavra *e-commerce*. O que era inicialmente percebido como uma forma de executar transações comerciais em um ambiente eletrônico, ao longo dos anos passou a ser percebido pelas empresas como um processo popularmente focado em compras de bens e serviços disponíveis 24 horas, utilizando-se de conexões seguras e formas de

[3] Disponível em: http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2

[4] Disponível em: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005.
http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/acessoainternet/comentarios.pdf

pagamento eletrônicas. Isto fez com que houvesse uma "explosão" do comércio eletrônico na última década, levando empresas e consumidores a voltarem suas atenções para esta forma de compra. Em 2001, o faturamento anual do *e-commerce* no Brasil foi cerca de 0,5 bilhões, já no ano de 2014. esse faturamento ultrapassou a faixa dos 35,8 bilhões e, em 2015, este faturamento ultrapassou entre 40 bilhões de reais[5].

Segundo Porter (2012), não é de hoje que a internet vem se popularizando e ocupando cada vez mais espaço e importância na sociedade. Ainda que a internet tenha um tempo de adaptação e conhecimento do usuário, a cada ano aumentam as interações das pessoas, empresas e instituições. Para o autor, atualmente, deve-se se discutir quais mudanças a internet trouxe para empresas e consumidores, uma vez que ela já está inserida no cotidiano. Porter (2001) ainda afirmou que se deve discutir quais as possibilidades e limitações do *e-commerce*, uma vez que sua real eficácia já foi provada nos resultados de vendas das empresas e da aceitação por parte dos consumidores que utilizaram esta forma de comércio.

Segundo pesquisa realizada em 2004 pela revista americana *The Economist*[6], o comércio eletrônico iria mudar todos os tipos de negócios, incluindo ainda os *offlines.* Pela forma que se caracteriza o *e-commerce*, ele é capaz de englobar todos os tipos de produtos e serviços, desde vendas de varejo e reservas de viagens, até mesmo artigos usados e uma gama enorme de serviços que podem ser oferecidos e comercializados pelos seus próprios prestadores.

Ainda para Felipini (2012), o consumidor aprovou o *e-commerce* e por isso irá cobrar cada vez mais qualidade e agilidade das empresas que oferecem este tipo de comércio. Isto faz com que a realidade das transações online tenham cada vez mais qualidade, uma vez que sua eficiência já foi comprovada.

Esta tendência iminente possibilita a comparação de preços por diversas ferramentas trazidas pela internet, fazendo com que a oferta, que antes era local, passasse a ser global, possibilitando o consumidor a pesquisar diferentes preços em diferentes empresas. Além disso, os usuários já se acostumaram com a possibilidade de acesso à informação, o que fez com que as pessoas trocassem experiências com relação a compras anteriores em determinada loja. Assim como consulta a prazos de entrega e possibilidade de facilitações de pagamento. Isso diretamente fez com que aumentasse a concorrência entre as empresas, somando ainda a necessidade de minimizarem custos para se garantir no mercado.

---

[5] Disponível em: http://www.*e-commerce*.org.br/stats.php

[6] Disponível em: http://www.economist.com/search/gcs?ss=*e-commerce*#masthead&gsc.tab=0&gsc.q=*e-commerce*&gsc.page=1

No mercado atual, grande parte das empresas já não ignora mais a presença da internet, por isso esta forma de comércio eletrônica passou a ser percebida como uma forma de realizar transações. Este comércio possibilitou a expansão das empresas, representando o amadurecimento das mesmas diante das novas tecnologias e possibilidades apresentadas pelo mercado.

Para Albertin (1999), as empresas focaram suas estratégias de *e-commerce* em três principais pontos: garantir o maior nível de segurança e privacidade possível para o consumidor e suas transações; melhorar seu relacionamento com seus clientes; conhecer a preferência de seus clientes, alinhar suas estratégias e buscar garantir melhor eficiência às transações.

O grande número de compras pela internet fez com se alterasse também a forma de compra e comportamento não só das empresas, mas principalmente dos consumidores. Boa parte dos autores consultados sobre este tema indica que, aos poucos, as pessoas ficam mais seguras e confiantes perante a realização de compras pela internet e passam a utilizar o acesso à informação para decidir também onde farão suas compras no mercado tradicional. Os consumidores já se acostumaram a fazer a comparação de preços e serviços, isso faz com que aumente cada vez mais a preocupação na transparência e honestidade das empresas com seus clientes. Uma vez que um cliente insatisfeito ou se sentindo lesado por algum tipo de comportamento da empresa, tem total acesso às redes sociais e portais de transparência e pode relatar sua experiência negativa. E, deste modo, expõem o nome da empresa diante de seus clientes e futuros consumidores daquele produto, marca ou serviço.

Os consumidores realizam suas compras de duas formas: compras presenciais da forma tradicional e compras online. Segundo Felipini (2012), atualmente vem se percebendo que eles estão agindo como se as diferenças entre estas duas formas de compras estivessem diminuindo cada vez mais. Para a grande maioria, o *e-commerce* tornou-se apenas mais uma forma de fazer suas compras, outro canal de vendas que vem acompanhado da comodidade de receber seus produtos em casa. Além de ser percebido como mais uma forma de pesquisa, pois grande parte dos consumidores que busca produtos no balcão da loja presencial já está ciente do valor do produto no mercado e sabe até quanto está disposta a pagar por ele. Isso fez com que as lojas presenciais ficassem mais atentas ao comércio online para não ter seus preços com grandes diferenças perante este mercado.

Para incentivar os consumidores a terem esta experiência de comprar online e a partir de um primeiro contato manter este hábito, as empresas de *e-commerce* procuram se aproximar do seu público, buscando cada vez mais novas formas de atingi-lo. Estas formas

podem ser através de promoções, facilidades de entrega e até mesmo de estratégias de *marketing*. Felipini (2012) chamou atenção para as diferentes estratégias cada vez mais presentes nas redes sociais, com ícones de propagandas posicionados nas laterais de *site*s como *Facebook*, por exemplo. Esta forma de estratégia, além de trazer retorno com investimento que partem de R$1,00 ao dia, caracterizou-se como uma boa ferramenta de *marketing* para atingir um público jovem, que ocupa boa parte de suas horas diárias acessando à internet.

Para Potter e Turban (2005), existem vários tipos de comércio eletrônico. Os mais comuns são: B2B *(Bussine-to-Bussines)*, B2C *(Busines-to-Consumers)*, C2B *(Consumers-to-Bussines)* e C2C *(Consumers-to-Consumers).*

O primeiro modelo citado pelos autores classificou-se por ser uma forma na qual a negociação eletrônica era feita entre empresas. Este tipo de negociação era a mais comum e a modalidade que mais movimentava importâncias monetárias. Segundo a Revista InfoEXAME de janeiro de 2006[7], o Brasil movimenta cerca de 67 bilhões de dólares no mercado eletrônico por ano. Somente a Petrobrás era responsável por movimentar cerca de 45 bilhões de dólares em B2B anualmente.

Já no modelo B2C, Potter e Turban (2005) afirmavam que a negociação era feita entre empresas e consumidores. Ficando, representado a virtualização da compra e venda. A diferença era que as pessoas escolhiam e pagavam os produtos pela internet. Segundo estudo da revista InfoEXAME, são movimentados anualmente pelas 50 maiores empresas de *e-commerce* do Brasil cerca de 3 bilhões. Somente a empresa Gol Linhas Aéreas movimenta aproximadamente um bilhão por ano.

C2B podia ser considerado uma negociação eletrônica que era feita entre consumidores e empresas. Acontecia quando consumidores vendiam para empresas. Esta modalidade começou a crescer no mercado eletrônico, sempre que uma empresa anunciava que desejava adquirir um produto e os consumidores que possuíam este produto faziam a oferta.

E por fim o modelo C2C caracterizava-se por uma negociação eletrônica feita entre consumidores e sempre mediada por algum *site* especializado em troca e venda de produtos ou serviços. Esta modalidade era muito comum e efetuava muitas negociações, mas de valores pequenos. O exemplo mais comum no Brasil é o *site* www.mercadolivre.com.br.

[7] Disponível em: https://revista.info.abril.com.br/edicoes/352/

O modelo utilizado pela empresa Netshoes, que foi estudada neste trabalho, foi o B2C *(Busines-to-Consumers*), no qual empresas vendem seus produtos e serviços através do seu *site* para seus consumidores. Neste modelo, a aquisição e o pagamento dos produtos são efetuados 100% de forma digital, diretamente no *site* da empresa.

O mercado eletrônico brasileiro é uma realidade, movimentando significativas quantidades financeiras anualmente. Para Felipini (2012), este volume financeiro está em constante crescimento, pois a cada ano mais empresas começam a anunciar seus produtos e serviços *online* e os consumidores passam a ter menos desconfianças nesta forma de comércio.

2.2.1 A formação da Netshoes e a sua consolidação como a maior empresa *e-commerce* de varejo do mundo

Em fevereiro de 2012, a Revista Época Negócios[8], trazia um tênis em sua capa, com o seguinte título: "O grande passo da Netshoes". A revista dedicou sua capa para contar a história da empresa que, em meados do ano 2000, inaugurava uma loja de calçados em São Paulo no bairro Consolação. Localizada em um estacionamento próximo à Universidade Mackenzie, vendia sapatos femininos e tênis a preços bastante atrativos e tinha como principais clientes os alunos da universidade. Surgia a Netshoes.

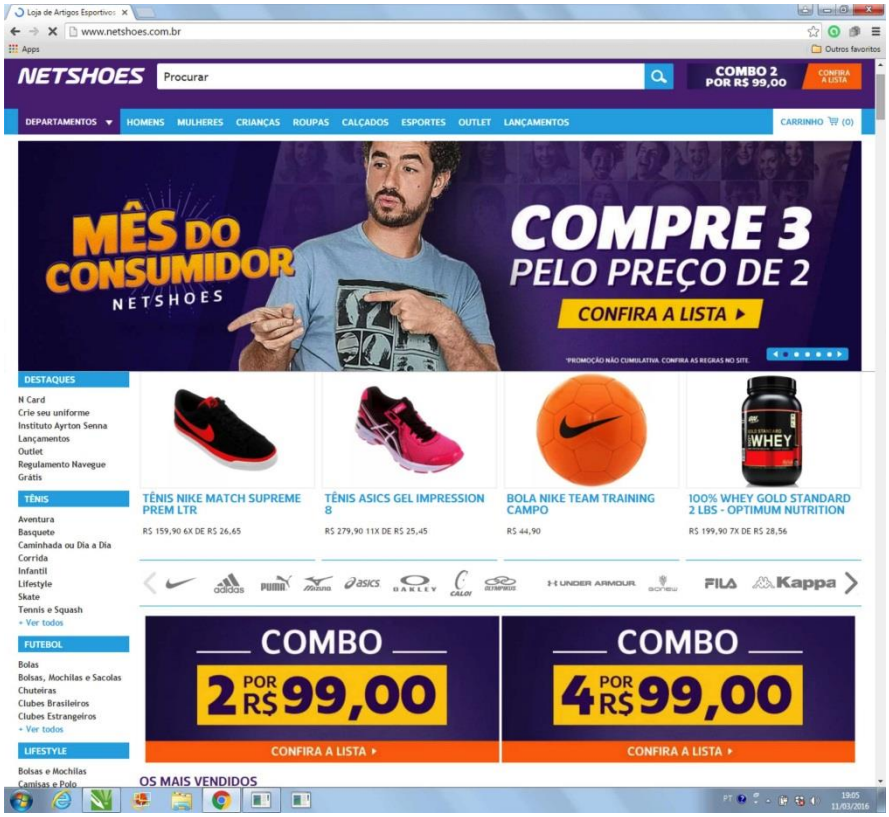
Segundo Márcio Kumruian, sócio fundador da empresa, na mesma reportagem cedida à revista Época Negócios, a empresa cresceu, inaugurou filiais em academias, *shoppings* e, quando o negócio estava dando certo, ele e seu sócio resolveram mudar de estratégia e centralizar seus esforços no mercado digital. Segundo o proprietário, a primeira versão do *site* da Netshoes surgiu no ano de 2002 e, após cinco anos de existência, seus diretores perceberam que já não valia mais a pena ter uma sede fixa, decidindo focar ainda mais seus esforços no meio *online* e tornar-se uma loja 100% digital.

Após 16 anos, a empresa tornou-se a maior organização varejista de *e-commerce* calçadista e esportiva do mundo, segundo o *site* ecommercebrasil.com.br[9], referência na área sobre comércio digital e consultado no ano de 2015. Ainda na entrevista cedida à revista Época Negócios, Kumruian, afirmou que, no seu primeiro ano de fundação a empresa de

[8] Disponível em: http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT292822-16380,00.html
[9] Disponível em: https://www.ecommercebrasil.com.br/eblog/2015/01/12/netshoes-e-ca-no-maior-palco-varejo-mundo/

varejo, atendendo com sede fixa, faturou cerca de R$ 240 mil. Atualmente a organização já comemora seu primeiro bilhão de receita bruta. Somente no ano de 2012, a empresa faturou cerca de R$1,113 bilhões com seu foco restrito a artigos esportivos e calçados.

Figura 1 – *Site* da empresa Netshoes



Fonte: www.netshoes.com.br

Como a maior empresa do mundo neste setor, a Netshoes tem atuação no Brasil, Argentina e México, além de operar e administrar mais de 20 lojas *online* de times de futebol e ter como parceiros exclusivos grandes marcas esportivas como UFC (*Ultimate Fighting Championship*) e NBA (*National Basketball Association*).

Graciela Tanaka**,** COO ***(Chief** Operating Officer)* da empresa, em entrevista para a revista Business Magazine no ano de 2013[10], afirmou que um dos grandes diferenciais do *e-commerce* praticado pela Netshoes, era não vender de tudo e sim ter seu foco específico em

[1010] Disponível em: https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Business-Magazine/BM-28/business-magazine28.pdf

calçados e artigos esportivos. A mesma relatou que, atualmente, a empresa possui 38mil itens, sendo que destes 300 são exclusivos.

No entanto, os investimentos em estrutura aumentaram. A organização possui três centros de distribuição com cerca de 12 mil metros quadrados cada um, localizados nas cidades de Barueri-SP, Itapevi-SP e Recife-PE. Segundo Sérgio D'Ávila, diretor de Management Consulting KPMG, que coordenou o estudo da malha logística para nortear a tomada de decisão dos centro de distribuição, os negócios de *e-commerce* crescem em taxas mais altas que o varejo físico. Então, a Netshoes aproveitou a necessidade de expansão para abrir o último centro de distribuição em 2012, localizado na cidade de Recife. Este centro tinha como objetivo agilizar as entregas nas regiões norte e nordeste do Brasil. O diretor afirmou que atualmente é fundamental equilibrar o crescimento das vendas com a qualidade na entrega dos produtos.[11]

No início do *e-commerce* no Brasil, o tempo que um produto levava para percorrer o caminho entre a prateleira do centro de distribuição e o armário do cliente poderia chegar a semanas. Isso ainda acontece hoje com produtos importados que. quando comprados em *sites* estrangeiros, correm o risco de barreiras alfandegárias. Neste aspecto, segundo Sérgio D'Ávila, o consumidor da Netshoes não deve se preocupar, pois os prazos de entrega dos produtos estão cada vez mais rápidos, podendo chegar até mesmo em algumas horas, dependendo da localidade e se existe um centro de distribuição perto ou não.

Para exemplificar a dinâmica da empresa desde a compra do produto até a entrega, Sérgio D'Ávila explicou o processo: "O cliente entra no *site*, escolhe o produto e fecha o pedido. Em segundos, este pedido chega ao centro de distribuição e um funcionário retira manualmente a encomenda da gôndola. Por esteiras, o produto chega ao caixa para que não conste mais no estoque. As mesmas esteiras levam o produto à área de empacotamento e ali manualmente ele é embalado. A partir deste ponto, o produto vai novamente para as esteiras, que levam o produto para transporte com destino às agências dos correios ou aos depósitos de transportadoras conveniadas. No dia seguinte, o cliente recebe o produto em casa". (Disponível em: http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT292822-16380,00.html)

Para Felipini (2012), o *e-commerce* é uma realidade que já faz parte da cultura da sociedade brasileira. Basta agora os consumidores terem o conhecimento das vantagens e

[11] Disponível em: https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Business-Magazine/BM-28/business-magazine28.pdf

direitos que os mesmos têm perante esta forma de compra. E para os empresários, o autor afirma que estes devem se tornar cada vez mais empreendedores digitais e buscar as novas oportunidades trazidas pela internet.

3 TERRITÓRIO, CIDADES E O MUNICÍPIO DE SANTA MARIA

Aqui se busca uma breve apresentação dos conceitos de território utilizados por diversos autores em ordem cronológica, como forma de situar a utilização do espaço em relação às sociedades que nele estão inseridas. Atuando então como base para a apresentação dos conceitos de cidades, chegando até o surgimento da cidade de Santa Maria e a utilização do seu espaço ao longo do tempo.

Por fim, busca-se ressaltar o caráter comercial desenvolvido pela cidade de Santa Maria e a apresentação da empresa Eny Comércio da Calçados LTDA, objeto de estudo deste trabalho.

3.1 Território e suas relações

No decorrer do século XX, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, ocorreu um processo de reorientação econômica, alavancando um movimento expansionista do grande capital pelo mundo. Nesse contexto, necessitava-se de um conhecimento territorial para compreender as mudanças e por isso os estudos nesta área foram ampliados, o que contribuiu para acomodar os interesses econômicos da época.

Houve o ressurgimento do conceito de território, agora não compreendido apenas como barreira física, mas com a sociedade somada à natureza. Os arranjos territoriais particulares estão diretamente ligados ao processo de regionalização.

Para Flores (2006), o território é a incorporação e a apropriação do espaço pela ação social de diferentes atores. O conceito de território utilizado por Santos (2006) aproxima-se da ideia de um espaço em que a interação com os setores econômicos se faz presente neste processo, no qual o território utilizado é constituído como um todo complexo em que se entrelaça uma trama de relações conflituosas e também complementares.

Santos (2006) concluiu que o território é um recurso de garantia da realização de interesses particulares e referiu a ele como um abrigo, que vem em busca constante de adaptar-se ao meio geográfico local e, ao mesmo tempo, recria estratégias para garantir sua sobrevivência nos lugares. Santos (2006) incluiu também as empresas que, neste conceito de território, possuem suas raízes e seu mercado consumidor. Estas devem constantemente estar em contato com as relações estabelecidas entre o local e o global, para se manter através de estratégias de renovação que busquem atender as demandas do mercado regional, já em contato com os processos de globalização.

As organizações buscam apropriar-se destas estratégias globais de comércio, a fim de diminuir as fronteiras físicas dentro de um processo de construção social. Elas percebem esta tendência e apropriam-se de práticas globais no intuito de conquistar consumidores e benefícios. Assim, as organizações deixam de ser restritas a certas fronteiras geográficas e podem utilizar-se do mercado consumidor global, expandindo suas vendas e conquistando outros consumidores. O surgimento de empresas globais propõe um tensionamento com empresas regionais, que devem buscar outras formas de atingir o público do local que elas estão inseridas.

Inicialmente, a ciência geográfica pensava em território como um elemento pertencente a uma nação ou a um povo e que as pessoas deveriam lutar para protegê-lo ou conquistá-lo. Para Ratzel (apud MORAES 1990a e 1990b), o conceito de território está diretamente ligado à ideia de habitat vinda das ciências biológicas e usada para conceituar as áreas de domínio das espécies ou grupo animais. Entende-se que a maioria dos progressos civilizatórios são conquistados mediante a utilização perspicaz das condições naturais de onde ocorrem e se estabelece uma relação entre povo e território. O autor afirma ainda, em um sentido mais geral, que a civilização traz consigo o fortalecimento de uma ligação mais íntima entre a comunidade e o solo que a recebe.

Para Raffestin (1993), já numa perspectiva que revisa Ratzel, o "espaço é anterior ao território" e por isso o "território se forma a partir do espaço". Ao se apropriar de um espaço, concreta ou abstratamente, o ator 'territorializa' o espaço. Spósito (2000) sugere que se tem no território do indivíduo seu espaço de relações, seu horizonte geográfico, seus limites de deslocamento e de apreensão da realidade.

Raffestin (1993) aponta que o território se apoia no espaço, no entanto não é o espaço, mas algo que é produzido através do espaço e também pode ser considerado um campo de poder. O que é confirmado por Souza (1995) quando afirma que o território é um espaço definido e delimitado por relações de poder. E assim o autor completa que, por este motivo para haver território é preciso que exista uma sociedade, pois a característica básica de um território são as relações em sociedade que acontecem naquele espaço.

Quando se ocupa um território, surge a criação de raízes e de identidade e, assim, determinado grupo passa a ser compreendido pelo território que ocupa. Raffestin (1993) conclui que a identidade sociocultural de determinado grupo social está diretamente ligada aos atributos do espaço concreto que ocupa e em fatores que o compõem, como a natureza, patrimônio e paisagem.

Para Saquet (2003), o território é um espaço que se forma através das relações de poder e estas relações têm diversos caráteres podendo ser de natureza econômica, política, cultural e social. O autor afirma que estas relações são múltiplas e apresentam diferentes características e levando a conclusão que o território é a fusão de todo o processo de criação social em conjunto com o espaço geográfico. Desta forma, o que se entende por território é o resultado de produção espaço-temporal das relações sociais e de poder presentes em determinado grupo social.

O estudo do território sobre suas dimensões políticas e culturais incorporadas à dimensão econômica nos traz três concepções que são apresentadas por Haesbaert (2004): (A) política ou jurídico-política é a concepção na qual o território é visto como um espaço delimitado e controlado através do qual se exerce um determinado poder, muitas vezes – mas não exclusivamente – relacionados ao poder do Estado. (B) A concepção cultural ou simbólico-cultural é aquela que prioriza a dimensão simbólica e mais subjetiva, em que o território é visto, sobretudo, como o produto da apropriação/valorização simbólica de um grupo em relação ao seu espaço vivido. (C) E, por fim, a concepção econômica enfatiza a dimensão espacial das relações econômicas, o território como fonte de recursos e/ou incorporado no embate entre classes sociais e na relação capital-trabalho, como produto da divisão "territorial" do trabalho, por exemplo. Essas concepções fazem perceber que o espaço é moldado com finalidades especificas, no entanto, o território deve ser pensado como um espaço no qual se exerce um domínio politico.

Já o conceito de região está bastante relacionado ao período histórico e ao contexto a que está relacionado. Para compreender o que significa região, é preciso remeter-se ao período histórico e ao contexto em que ele surge. A geografia clássica traz importantes contribuições para o conceito de região e também surgem os primeiros conflitos envolvendo este assunto. Assim surgem dois conceitos de região: a região natural e a região geográfica. A primeira, influenciada pela corrente determinista, tem características definidas pela integração com elementos da natureza, ou seja, justifica-se a exploração destes recursos naturais para satisfazer interesses econômicos. A região geográfica, segundo Gomes (2000), classifica-se através de uma combinação em que os componentes humanos e naturais conferem uma combinação especifica à diversidade, e assim singularizam um espaço regional. Cada região possui suas características particulares e trazem para o conceito de região um ambiente que tem influencia direta da sociedade.

Para Etges (2001):

> [...] uma região, para que exista de fato, [...] tem que ser construída socialmente, a partir de laços comuns, de traços de identidade que se expressam no âmbito do cultural, do econômico e do político, que permitam vislumbrar desafios comuns à comunidade envolvida. Construir socialmente uma região significa potencializar sua capacidade de auto-organização, transformando uma sociedade inanimada, segmentada por interesses setoriais, pouco perceptiva de sua identidade territorial e devidamente passiva, em outra, organizada, coesa, consciente de sua identidade, capaz de mobilizar-se em torno de projetos políticos comuns, ou seja, capaz de transformar-se em sujeito de seu próprio desenvolvimento (ETGES, 2001, p.362)

Gomes (2000) afirma ainda que a região natural é um recorte que possibilita a Geografia desenvolver seu campo de estudo, entendendo os recortes regionais através das regiões econômicas, o que traz o conceito de Geografia Regional. Segundo os paradigmas da Geografia Quantitativa: a região a partir de propósitos específicos, não tendo a priori, como no caso da região natural e da região-paisagem, uma única base empírica. Sendo assim, é possível identificar diferentes tipos de regiões como climáticas, industriais, nodais, ou seja, muitos tipos de regiões quanto forem os propósitos da pessoa que está pesquisando.

A região natural e a região-paisagem tornam-se então uma das várias possibilidades de olhar, no processo investigativo para se fazer um recorte do espaço terrestre. Segundo Corrêa (1987), a região para os geógrafos é uma criação intelectual a partir de propósitos específicos. Da nova geografia, vem algumas posições divergentes dos conceitos apresentados até aqui, nas quais a região passa a ser vista como um modelo e não mais como algo concreto e explicitamente visível. Nesta nova abordagem, segundo Lencioni (2003), a região, além de ser delimitada pelos aspectos naturais, de cultura ou até mesmo históricos, passa a ser também classificada por dados econômicos. Na concepção de Gomes (2000), a geografia caracteriza-se pelo estudo das diferenças regionais.

3.2 Cidades e as interações dos espaços urbanos

As cidades atuais caracterizam-se por aglomerações de pessoas formando uma sociedade, distribuídas em suas funções e hábitos cotidianos. As cidades começam a se estruturar e crescer a partir da abertura de novos bairros, em locais cada vez mais distantes dos grandes centros de trabalho e lazer que são, geralmente caros e centrais. Segundo Souza (2008), este modelo de crescimento contribui para dispor as residências em áreas cada vez mais distantes. As mudanças urbanas não ocorrem como se a cidade fosse um objeto isolado, havendo interferência permanente das realidades sociais, econômicas, culturais e tecnológicas, segundo Barrios (1986).

Ao mesmo tempo surgem construções de ruas e avenidas que conectam os novos bairros à cidade. No entanto, nem sempre isso acontece e esses bairros acabam tornando-se zonas marginalizadas, sem estrutura de ruas, saneamento e sem nenhum planejamento ambiental ou de sustentabilidade.

Segundo Roncayolo (1990), quando se fala em cidade pensa-se em aglomeração de pessoas formando uma população, também a distribuição destes habitantes nas suas atividades industriais, comerciais e de serviços que se distinguem da exploração direta do solo, uma vez que conduzem à especialização das tarefas e contribuem sobretudo para as trocas e a organização social.

Entendem-se as cidades como a urbanização de uma área, onde ocorre a aglomeração de uma população com sua forma de vida, objetos técnicos, forma de ocupações e trabalho. Fazendo com que a mesma possua diversos níveis sociais e econômicos dentro desta população. Segundo Polidori e Krafta (2013) este fenômeno de urbanização que se apresenta no mundo, como é conhecida a tendência de concentração em centros urbanos, associada à formação de extensas periferias a ao crescimento populacional que, muitas vezes, não vem acompanhado de um planejamento prévio ambiental e sustentável.

O espaço urbano surge então destas relações e dinâmicas da sociedade que ali está instalada. Essa sociedade busca reproduzir no espaço urbano da cidade suas formas culturais correspondentes. A sociedade influencia diretamente no espaço urbano em que está inserida, mas também tem seus hábitos de vida influenciados por este espaço.

Segundo Carlos (2001), as cidades devem ser pensadas simultaneamente, como condição, meio e produto do processo de reprodução da sociedade, porque a dinâmica social do espaço urbano está presente diretamente na vida das pessoas que ali atuam. E se este processo de planejamento urbano não vier acompanhado de meios e ações sustentáveis que possibilitem a cidade surgir e se manter, a tendência a surgir problemas é iminente. Na realidade brasileira, na maioria das vezes, as cidades surgem de aglomerações urbanas sem um planejamento prévio.

O conjunto das áreas do espaço urbano se dá pela fragmentação da população neste espaço, além do diferente uso que a população faz do solo e isto dá a organização espacial da população nas cidades. As relações sociais entre diferentes partes da população acontecem pela forma com que esta se articula com intensidades variadas nesta área. Assim, esta articulação no espaço faz com que a sociedade seja reflexo dos processos socais do passado e do presente, através de um fluxo de condições desiguais e em constante alteração.

O desenvolvimento caraterizado pelo progresso econômico gera diversas modificações no espaço urbano, ao mesmo tempo em que este espaço se transforma, aumentam as moradias precárias, as desigualdades sociais e a concentração de renda, quando não vem acompanhado de ideias e projetos sustentáveis, formando núcleos urbanos de diferentes classes e contribuindo para as desigualdades sociais. Para Souza (2008), a verticalização e desenvolvimento das cidades contribuem para o aumento da oferta cultural da população, com o surgimento de teatros, galerias e casas de espetáculo, entre outros fatores que são resultantes deste processo. Em contrapartida, surgem assim camadas marginalizadas que não tem acesso a estas oportunidades e acabam se instalando em regiões periféricas das cidades, em condições menos favorecidas de saneamento e moradia. Segundo Krafta (1995), para isto não ocorrer no campo da morfologia urbana, devia-se combinar o crescimento urbano com projetos de modelagem urbana, uma vez que discuti-la poderia antecipar cenários futuros e trabalhar com sustentabilidade nestes locais,. Essas regiões periféricas, além de terem melhores condições de vida, não trariam riscos e desequilíbrios para a cidade.

No entanto, percebe-se a dificuldade desta antecipação da modelagem urbana visto que, junto com o desenvolvimento desenfreado, vem a valorização de certas áreas urbanas o que faz com que o valor de imóveis e terrenos nestes locais aumentem. Os locais mais procurados nas cidades tornam-se verdadeiros mercados lucrativos para as especulações imobiliárias.

As cidades se desenvolvem e começam a crescer em diferentes formas e direções. Busca-se o aproveitamento máximo dos espaços e as cidades crescem não só horizontalmente, mas também verticalmente com prédios e grandes “arranha-céus”. No entanto, quando se pensa em desenvolvimento urbano, pode-se ainda pensar em uma experiência de modernização das cidades, com o bom funcionamento dos diferentes setores, como facilidade de transportes e mobilidade urbana, por exemplo.

O desenvolvimento pode ser aliado à ideia de ampliação das atividades econômicas desenvolvidas na cidade e a revitalização e modernização de diferentes espaços urbanos. Para Souza (2008), o desenvolvimento deve ser pensado no crescimento aliado à modernização tecnológica, trazendo a possibilidade de um desenvolvimento sócio espacial, que o autor considera mais próximo do ideal para as sociedades atuais. Souza (2008) afirma que o sistema político, os valores, padrões culturais e a organização espacial devem ser considerados. Diferentemente do modelo de desenvolvimento tradicional que está vinculado somente ao aumento da produção de bens e progresso tecnológico.

Pode-se citar o modelo urbano de algumas cidades europeias dos países ditos “desenvolvidos”, que possuem serviços sociais, padrões culturais e políticos em um patamar muito maior do que aqueles das cidades brasileiras, por exemplo. Ainda, segundo Souza (2008), esta comparação entre o possível desenvolvimento futuro dos países periféricos, comparado aos processos de desenvolvimento pelo qual os países já desenvolvidos passaram, deixa claro uma disparidade entre ambos os processos.

De um lado estão os países já desenvolvidos, que se utilizaram de fatores irreprodutíveis atualmente, como por exemplo, o fato de terem sido países colonizadores. Além de mais antigos, possuem noções mais aprimoradas de sustentabilidade por já terem passado por problemas deste tipo. Nesta mesma situação, os países periféricos possuem uma herança de colônia, o que torna sua trajetória muito mais explorada e isto, consequentemente dificulta seu processo de desenvolvimento atual e também em uma perspectiva futura. E este aspecto cultural e histórico está explícito na realidade urbana brasileira, em que há uma estrutura econômica atual como resultado deste processo histórico e também a disposição das cidades com o surgimento de áreas de periferias, favelas e etc.

3.3 Formação da cidade Santa Maria

As principais obras sobre o surgimento de Santa Maria apontam um acampamento demarcatório de 1879 como a principal origem da cidade. Para Beltrão (1979), este acampamento foi o marco inicial para uma série de outros eventos, marcados por disputas de interesses de diferentes povos que queriam ter ali a posse e o uso do local.

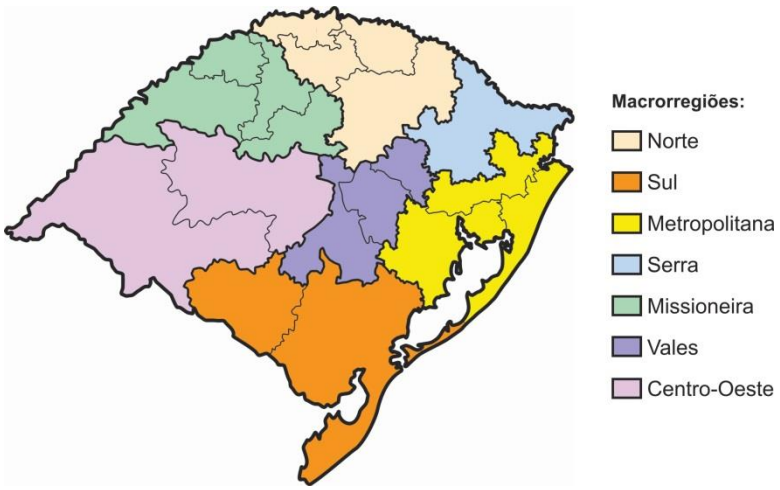
Para falar da história da região central do estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente da cidade de Santa Maria, não se deve pensar apenas na data da chegada do colonizador e sim no povo que ali residia até então. Segundo Santos (2006), a história oficial reproduz a história do povo dominador, negando aquela do povo dominado que o antecedeu.

Para Pesavento (1997), a história do Rio Grande do Sul parece iniciar-se com a chegada dos portugueses, no início de século XVI. No entanto, na região havia povos indígenas que habitavam o local antes da chegada dos enviados da colônia portuguesa. Do ponto de vista do colonizador a região central precisou esperar (permanecer inexplorada) por mais de um século, devido à carência de sentido no contexto do processo de acumulação primitiva de capitais que se verificava nos quadros do Antigo Sistema Colonial. Isso podia ser percebido tanto por Portugal como pela Espanha, pois estes países estavam com suas atenções voltadas para exploração do Pacífico, onde tinham terras ricas em minério.

Bernardes (1997) afirma que, somente após a década de 1940, Portugal começou a ter interesse no Rio Grande do Sul, devido à proximidade com a bacia do Rio da Prata, que na época tinha um importante papel nas estratégias de comércio tanto de Portugal como da Espanha. E também pode ser apontado o interesse nos índios da região que mais adiante serviriam como mão de obra nas reduções jesuíticas.

No caso de Santa Maria, Beltrão (1979) acredita que a história está voltada diretamente para o acampamento militar de 1879 e os acontecimentos que se desencadearam após este fato. Todos os registros da história anterior a esta data estão baseados na lenda do Imembuí, em que se aponta a existência de duas tribos denominadas Tapes e Minuanos, as quais viviam próximos do arroio Itaimbé[12], local em que hoje existe o Parque Itaimbé, localizado no centro da cidade de Santa Maria. Beltrão (1979) afirma em seus estudos que, antes dos portugueses se apossarem da área, ali habitavam os povos indígenas que viviam da coleta, da caça e da pesca. O meio natural da região influenciou a sua apropriação tanto das comunidades indígenas quanto de seus exploradores. A região central do estado pode ser considerada uma área de passagem entre a Depressão Central e o Planalto das Araucárias entre as micros bacias do Rio Jacuí e do Rio Ibicuí.

Figura 2 – Macrorregiões do RS



Fonte: SEMA – Secretaria do Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - RS

No contexto de ocupação e demarcação, as particularidades da região possibilitaram o uso da posição geográfica para se tornar um centro militar, ferroviário e comercial do estado.

[12] Nomenclatura disponível em: http://w3.ufsm.br/ppggeo/files/dissertacoes_06-11/Marcia%20Isabel%20de%20Vargas%20Benaduce.pdf

Pela sua localização central, o local tornou-se passagem e trilha tanto para as comunidades indígenas antes da colonização, quanto para tropeiros e bandeirantes após a colonização. Do ponto de vista militar, o forte de Rio Pardo, construído em 1754, sediava o Regimento de Dragões e constituía o centro estratégico de defesa, como retaguarda fortificada de apoio logístico e militar ao processo de expansão das terras da chamada fronteira de Rio Pardo, segundo Vogt (2001). O posto de guarda central dos conflitos militares foi o motivo do acampamento que daria origem a cidade de Santa Maria.

Para Beltrão (1979), os povos indígenas habitavam a região antes dos colonizadores, atraídos pelas condições naturais favoráveis. No período colonial o local fez parte das reduções jesuíticas e registrou as reduções de São Cosme e São Damião, com a primeira presença ibérica no lugar que viria a se fixar e mais tarde formaria a cidade de Santa Maria. As reduções chegaram ao estado com novas racionalidades e trouxeram consigo novas formas de uso do território, fazendo com que, aos poucos, os meios técnicos fossem se sobrepondo aos meios naturais. Para Santos (2006), a existência das reduções no local, apesar de curtas, pode ser considerada a célula mãe da cidade de Santa Maria. Os grupos indígenas remanescentes nas reduções são os responsáveis pela ponte cultural de transmissão entre a população indígena local e os colonizadores que ocuparam a região e, assim foi formada esta mistura étnico-cultural, que caracteriza a sociedade atual do município.

A origem urbana da cidade de Santa Maria, conforme Belém (2000), teve seu desfecho através do tratado de Santo Ildefonso em 1977. Tratado que estabelecia a região como domínio dos portugueses. Após 1784, com as posses estabelecidas, os portugueses com a necessidade de assegurar o domínio territorial trataram de fortificar militarmente a região. Juntamente com isso, a coroa portuguesa começou a distribuir faixas de terras para famílias de Portugal virem para a região a fim de fortalecer o processo de ocupação do espaço. Foram distribuídos cargos públicos a alguns estancieiros que começavam a surgir na região através da cultura da pecuária. O que contribuiu para que o local iniciasse uma pequena autonomia de poder local em relação à coroa.

Em 1797, começou o acampamento da Subdivisão Demarcadora e de maneira concreta deu-se sequência ao projeto de povoação. Foi a capela da Subdivisão que deu o primeiro nome ao povoado, chamado então de Capela do Acampamento de Santa Maria. Segundo Belém (2000), em 1801, foi suspensa a subdivisão. Sem a capela o local passou a se chamar apenas Acampamento de Santa Maria e tornou-se sede do Distrito de Vacacaí sob o comando dos capitães militares.

No ano de 1857, Santa Maria, agora sem o nome de “Acampamento”, torna-se um município com a denominação de Vila de Santa Maria da Boca do Monte. Em 1858 é inaugurada a câmara de vereadores do município e fica considerada a data oficial do aniversário da cidade, segundo Beltrão (1979). Com o decorrer da colonização no ano de 1876 a vila foi promovida à categoria de cidade, tendo o nome de Santa Maria da Boca do Monte.

Conforme Beltrão (1979), a cidade de Santa Maria possui cerca de 1.779.6 quilômetros quadrados e abrange nove distritos além de sua sede. A formação social que se tem hoje é resultado de um amplo processo de miscigenação étnica. Na cidade são apontadas seis etnias principais: indígena, portuguesa, espanhola, germânica, italiana, russa e libanesa. No aspecto econômico, segundo Beltrão (1979), a cidade caracterizava-se pelos setores militar, ferroviário, universitário e comercial, em diferentes tempos e diferentes formas.

3.3.1 Santa Maria uma cidade de militares

A localização geográfica da cidade de Santa Maria no centro do estado possibilitou o uso do local como base militar nos tempos dos trabalhos demarcatórios. Por ser, na época o principal caminho entre Rio Pardo, São Martinho e as Missões Jesuíticas, a cidade era base da guarda portuguesa na região.

Segundo Pesavento (1997), a presença militar na área era necessária e isso fez com que aumentasse o número de militares no local e assim se deu a primeira forma de integração ao projeto de expansão, ocupação, defesa e proteção de fronteiras. O que fez com que começasse a se formar a pequena comunidade que daria início a atual cidade de Santa Maria.

No entanto, a situação militar local não foi restrita apenas ao Exército na área. Os estancieiros que se formaram na região através de concessões de ocupação da área, fornecidas pela coroa de Portugal, constituíram forças não regulares que lutavam diretamente nos conflitos de proteção das fronteiras. Beltrão (1979) exemplifica a tomada de São Martinho, ocorrida no ano de 1801, como fato diretamente ligado ao desejo do estancieiro Maneco Pedroso, de manter a ocupação do local e que também marcou o inicio da conquista definitiva das Missões.

Pode ser ressaltada também a militarização de estrangeiros como forma de reforçar os exércitos locais. Para Beltrão (1979), estas pessoas a serviço do império, eram enviadas à

Capela de Santa Maria, nome dado ao vilarejo que se formou em volta do acampamento, antigo acampamento militar. E muitas destas pessoas, após liberadas de suas obrigações militares com a coroa, permaneceram na região estabelecendo-se ali e constituindo suas famílias.

Também se deve pontuar a ocupação da área como base e recrutamento de militares para conflitos futuros que vieram a acontecer, principalmente, com países como Argentina e Uruguai. Por estar localizada no sul do país, aproximadamente 230 quilômetros da fronteira com o Uruguai, a cidade desempenhou papel de base para manutenção e garantia dos limites fronteiriços do país.

Neste processo de militarização do território, o local foi abrangendo outros contingentes do Exército como, por exemplo, no ano de 1922, com a inauguração do Parque da Aviação Militar, sede da Força Aérea na região. Segundo Degrandi (2010), em 1940, a cidade passou a ter um aeródromo que, juntamente com o Parque da Aviação Militar, podem ser considerados os precursores da atual Base Aérea de Santa Maria (BASM).

O uso militar do território desenvolveu outros órgãos pertencentes às forças de segurança internas, tais como as unidades da Brigada Militar, Quartel do Corpo de Bombeiros, Policia Civil Estadual, Policia Federal, Policia Rodoviária Federal, assim como os hospitais, tribunais e o colégio militar. O que faz com que se perceba que estes órgãos militares interagiam diretamente com o cotidiano do lugar e tendo importância fundamental na influência da formação socioespacial. Para Degrandi (2010), sob o ponto de vista do conceito de espaço geográfico como território usado, a análise do uso militar do território não pode se restringir, unicamente, ao fluxo de chegada e saída de militares ligados ao Exército e à Aeronáutica. E assim projetar os conteúdos que através deles tiveram grande influência nas relações econômicas, sociais, culturais e políticas do território.

Hoje, a cidade possui cerca de 20 unidades militares distribuídas pela cidade entre quartéis, aeroporto, parque de manutenção, hotel de trânsito, campos de instrução, condomínios residenciais, clubes sociais, colégio militar, entre outras. Desta forma, a presença de tantas unidades ligadas ao setor militar, desempenha influência direta na paisagem da cidade.

Para Degrandi (2010), a ocupação espacial por parte das unidades militares influenciou e influencia diretamente na valorização ou marginalização espacial. Através de uma relação simples com o meio empresarial, quando uma empresa imponente, irá empregar uma grande quantidade de trabalhadores, se instala em uma área, acredita-se que irá desenvolver os arredores com empresas menores que irão buscar suprir as necessidades

daquelas pessoas que ali irão trabalhar. No entanto, quando uma empresa de grande porte, que movimenta a economia de uma área, encerra suas atividades, se nada for feito, a tendência é que diminua o interesse de empresas e pessoas naquele local. Assim acontece em Santa Maria com as unidades militares. Para Degrandi (2010), as mudanças locacionais das unidades ligadas ao Exército têm ligação direta na estrutura da cidade. Os locais com presença de centros militares desencadeiam valorização imobiliária, principalmente quando as subunidades optam por se fixar em áreas periféricas. O exemplo pode ser o Parque de Manutenção Regional, instalado na região oeste da cidade. A sua instalação alavancou o povoamento desta parte da cidade, onde atualmente existem inúmeros residenciais, comércio e até mesmo um hipermercado de caráter multinacional inaugurado no ano de 2014.

Do ponto de vista econômico, o setor militar desempenha importante papel para a economia da cidade. Na tabela abaixo está exemplificado o número de militares na ativa referente aos quartéis e base aérea da cidade:

Tabela 1 - Assalariados externos militares em Santa Maria no ano 2010.

CONTINGENTE	2014
Subordinados do Exército	8.200 Pessoas
BASM	1.930 Pessoas
Total	10.130 Pessoa

Fonte: Assembleia Legislativa do RS

No ano de 2014, o número de pessoas assalariadas pelo Exército totalizava 10.130. Como polo militar no centro do Rio Grand do Sul, o movimento da economia da cidade passa também por estas pessoas ligadas ao Exército. A própria função comercial, por ser um dos principais expoentes da economia da cidade, relaciona-se diretamente à presença militar. Surgindo, incialmente nos primeiros acampamentos militares, o comércio se instalou para suprir as necessidades das pessoas que ali estavam como afirma Beltrão (1979). Por ter, desde seu surgimento, uma ligação com o setor militar, a cidade sempre necessitou de um abastecimento de produtos em grande escala para o elevado número de contingente militar e seus familiares, o que se projetou sobre a economia local. Este setor que iniciou como forma de suprir necessidades, foi consolidando-se e acabou por fomentar a vocação comercial da cidade.

Segundo Degrandi (2010), por volta do ano de 1828, começaram a chegar à região as primeiras levas de imigrantes germânicos para reforçar os contingentes militares. A grande

maioria destas pessoas eram voluntários assalariados que vinham para a região a fim de servir ao exército com o objetivo de uma vida melhor. Após liberado dos serviços militares, estas pessoas permaneceram na região, que até então era chamada de Capela Curada de Santa Maria da Boca do Monte. Como não prestavam mais serviços militares, estes ex-soldados passaram a exercer diferentes funções profissionais como comerciantes, carpinteiros, curtidores de couro, ferreiros, pedreiros, marceneiros, alfaiates, entre outras. Este fato serviu não só para devolver o comércio, mas também a povoação da cidade e o início do estabelecimento do local como polo comercial para a região. Com o surgimento de um comércio e a oferta de produtos no local, pessoas da região começaram a buscar os produtos e serviços para suas demandas.

3.3.2 Os caminhos de ferro chegam ao Rio Grande do Sul

A localização da cidade de Santa Maria no centro do estado sempre foi um ponto em potencial e atrativo para diferentes áreas. A cidade ficou conhecida por ser rota de passagem de uma malha ferroviária que buscava atender as mais diferentes demandas do estado e do país.

A história da ferrovia no local está inserida em um processo de desenvolvimento tecnológico do país. As ferrovias passaram a ser utilizadas como uma forma de deslocamento terrestre, capaz de transportar matérias-primas, mercadorias e pessoas. E tornou-se de extrema importância na fase do desenvolvimento industrial, quando se buscava formas mais rápidas e eficientes em termos de redução de custos e fluxo de carga. Segundo Degrandi (2010), a medida que as novas técnicas aumentavam a produtividade das fábricas e que se expandiam geograficamente os mercados, tanto de matérias-primas quanto de produtos de origem industrial, se tornava cada vez mais crucial a necessidade de modernização de sistemas de transportes.

O primeiro incentivo à construção de ferrovias no Brasil se deu em 1828, conforme conta Stefani (2007), no momento em que o governo imperial teve a iniciativa de promulgar a primeira carta de lei, incentivando as estradas em geral (disponível em: http://www.angelfire.com/ar/ufa/ferrovia.html). Esta tentativa de fato se concretizou em 1832 com a criação de uma empresa anglo-brasileira no Rio de Janeiro em 1832, que queria ligar a cidade de Porto Feliz ao porto de Santos. Essa ferrovia tinha por fim transportar cargas do interior para o porto e diminuir os custos de exportação. O governo imperial, no entanto, não apoiou o projeto e ele não foi levado a diante.

Então, o governo percebeu que teria que propor um decreto de lei que trouxesse mais apoio e garantia às pessoas que tivessem interesse em construir as estradas de ferro. Assim, em 26 de julho de 1852 foi assinado o Decreto de Lei 641, que dava grandes vantagens econômicas aos investidores da época, como um prazo de concessão de 90 anos, garantia sobre o capital empregado, uma área de salvaguarda de 33 km, direito de fazer desapropriações, explorar terras devolutas e isenção de impostos de importação de material ferroviário importado, mas limitava os dividendos em 8%, conforme está discriminado na história oficial do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (disponível em: http://www1.dnit.gov.br/ferrovias/historico.asp).

Com o interesse voltado às novas vantagens do Decreto de Lei 641, o banqueiro e empresário Irineu Evangelista de Souza, mais tarde Barão de Mauá, solicitou ao governo a liberação para construção de uma ferrovia ligando o Porto de Mauá a Baía de Guanabara, na localidade de Raiz da Serra, próxima a Petrópolis, na Província do Rio de Janeiro. Essa ferrovia acabou se tornando efetivamente a primeira do Brasil, inaugurada em 30 de abril de 1854 com apenas 14,5 km de extensão.

Por volta de 1870 a 1930, segundo Stefani (2007), a política de implantação de ferrovias no Brasil foi a responsável principal pelo escoamento da grande maioria da produção agrícola brasileira, sobretudo o café, do interior para os portos e dali articulando-se com a navegação de longo curso. As ferrovias vieram então para atender primeiramente os interesses do setor agroexportador cafeeiro, associados (mas dependentes) aos dos agentes do comércio internacional de matérias-primas e de equipamentos e financiamentos ferroviários.

No entanto, o transporte férreo não foi o único alavancado por esta necessidade comercial. Paralelo às ferrovias, desenvolviam-se no país a navegação marítima, fluvial e lacustre. A combinação dos diferentes meios de transporte passou a formar uma integração comercial capaz de ligar diferentes regiões produtoras a seus mercados consumidores.

No Rio Grande do Sul as ferrovias surgiram com o interesse estratégico militar, ou seja, o Império em razão dos conflitos tinha necessidade de abastecer as unidades militares no estado. O projeto para ser implantada a primeira ferrovia no estado foi do engenheiro José Ewbank da Câmara, o “Projeto Geral de uma Rede de Vias Férreas Comerciais e Estratégicas para a Província do Rio Grande do Sul”. Para Senna (1995), o projeto de Câmara, apresentado em 1872 ao Imperador D. Pedro II, além do caráter militar tinha razões econômicas com o objetivo de integrar as regiões produtoras com os portos de Porto Alegre e Rio Grande. Em 1874, foi implantada a primeira linha férrea gaúcha, ligando Porto Alegre a São Leopoldo, que dois anos depois foi estendida a Novo Hamburgo.

Para esta pesquisa, o interesse está na ferrovia Porto Alegre – Uruguaiana, que teve suas obras iniciadas no ano de 1877 e sua conclusão no ano de 1907. Essa ferrovia foi projetada com o objetivo de ligar Porto Alegre à fronteira do Brasil com a Argentina, onde fica sediada a cidade de Uruguaiana. Segundo Câmara (1874), esta ferrovia visava a atender a defesa do território e trazer interesses e vantagens comerciais. O que já era bastante comum na época em países como Uruguai e Argentina, onde as redes férreas eram pensadas de forma estratégica a atender a demanda militar de proteção fronteiriça, mas também de forma a possibilitar os interesses comerciais do país.

Inicialmente, de acordo com Câmara (1874) em seu projeto, esta estrada teria início em Porto Alegre e passaria por diversas cidades do estado como Taquari, Rio Pardo, Cachoeira do Sul, São Gabriel, Alegrete até Uruguaiana. Neste projeto, a cidade de São Gabriel teria papel primordial, pois sediaria o encontro de três principais ramais férreos, que iriam atender: (a) o sul - com destino ao porto do Rio Grande; (b) o sudeste, como seu fim na cidade de Santana do Livramento, fronteira do Brasil com o Uruguai; (c) e por fim o noroeste, onde após passar por cidades como Santa Maria e Cruz Alta, iria atingir o Rio Uruguai.

Conforme pode ser percebido no mapa a seguir:

Figura 3 – Mapa do projeto original dos caminhos de ferro do Rio Grande do Sul

Fonte: http://www.estacoesferroviarias.com.br

Elaboração: GONÇALVES (2015)

O engenheiro inicialmente projetou a ferrovia visando os interesses militares. No entanto, à medida que a ferrovia começou a ser implantada, foi sendo percebida a necessidade

da mesma em atender cada vez mais os interesses econômicos, o que fez com que houvesse alterações no projeto inicial. Neste aspecto, Silveira (2003) afirma que o resultado da ferrovia teve haver diretamente com os interesses da expansão do capitalismo mercantil comercial e agropecuário, além do escoamento da produção do sul para o abastecimento interno do estado.

A principal mudança no projeto de Câmara é justamente o que interessa para este estudo, a mudança do entroncamento central da linha férrea da cidade de São Gabriel para a cidade de Santa Maria. Pela sua localização no centro do estado e a possibilidade de uma distância média mais próxima às outras cidades, em 1855 chegou à cidade de Santa Maria a malha férrea.

3.3.2.1 A Santa Maria de uma viação férrea imponente

No dia 15 de outubro de 1885, chegavam à cidade de Santa Maria os trilhos da linha férrea que ligava a cidade de Porto Alegre à cidade de Uruguaiana. Este fato iria mudar bruscamente a realidade das pessoas que viviam naquela cidade, que até então era um local simples baseado no pequeno comércio, praticamente esquecido pelo alvoroço do processo capitalista da época, no qual já estavam inseridas as cidades que eram ligadas pela ferrovia que tinha o intuito de atravessar o estado.

Segundo Degrandi (2010), antes da chegada da ferrovia, no ano de 1831, havia sido inaugurada na cidade uma agência oficial de correios, que facilitou a integração da cidade com outras localidades. No entanto, o deslocamento de grande parte de produtos e serviços para outras cidades era feito primeira a cavalo até a cidade de Cachoeira e depois de barco para as cidades de Rio Pardo e Porto Alegre.

Na cidade, a única forma de locomoção era terrestre, o que estava diretamente ligado às condições da natureza. Eram utilizados para os transportes de cargas e pessoas cavalos e mulas, além de carretas e carroças também puxadas por animais. Este atraso nos meios de transporte fazia com que a cidade tivesse grande dificuldade de receber a produção vinda dos grandes centros, assim como escoar a produção das colônias, passando por Santa Maria com destino a Porto Alegre. A ferrovia interessava não só à cidade, mas também às diversas regiões que iriam ter seu fluxo de escoamento produtivo agilizado, em especial, os municípios da Fronteira Oeste do estado e a região das Missões.

Em 1885, Santa Maria recebe os caminhos de ferro. Segundo Isaía (1983), a modernidade parece que tomava conta da cidade, os longos trajetos para levar produtos até

Rio Pardo, que de carreta duravam cerca de 15 dias, com a ferrovia passou para menos de 10 horas. E iria ser ainda melhor quando, no ano de 1910, foi concluída a parte de ferrovia que ligava diretamente Santa Maria até a capital, Porto Alegre.

Assim, a ferrovia foi responsável pelas modernidades que chegaram à cidade no final do século XIX. Santa Maria passou a ter um aspecto capitalista, diferente daquela cidadezinha isolada no centro do estado. O próprio espaço geográfico da cidade foi alterado e moldado com influência direta da ferrovia, segundo Degrandi (2010). Conforme o autor, a linha férrea foi construída ao norte do centro urbano local para aproveitar a tipografia mais plana daquela parte da cidade. A atual Avenida Rio Branco, que era chamada de Rua Rafael Pinto Bandeira, foi renomeada para Rua do Progresso e ali foi instalada a estação e a gare da Viação Férrea de Santa Maria.

Não demorou muito para o fluxo de passageiros e mercadorias tornarem-se cada vez maiores. Isaía (1983) conta que logo foi necessária a melhoria do sistema de apoio como mudanças na estação, aumento e construção de novos armazéns, oficinas e etc. Começou a se devolver, ao redor da estação, uma série de serviços complementares como hotéis, restaurantes e diversos tipos de prestadores de serviços, o que foi modificando a estrutura urbana da cidade. Lopes (2001) observou a importância para a cidade da empresa belga *Compagnie des Chemins de Fer du Sud-Ouest Brésiliens (Sud-Ouest)*, responsável pela linha Santa Maria - Cruz Alta. Essa empresa teve influência direta no aspecto urbano da cidade, pois seus funcionários, quando vinham para a cidade, eram instalados em um conjunto habitacional mantido pela empresa. Hoje este residencial é chamado de Vila Belga e possui grande importância na arquitetura urbana da cidade.

Esta nova realidade estabelecida pela vinda da viação férrea para a cidade trouxe grandes transformações para a paisagem local e principalmente para a vida das pessoas que ali estavam, com influência direta nas relações sociais. A cidade passa a ser então um ponto de chegada e saída de pessoas de diferentes partes, que traziam consigo suas histórias e suas culturas e o contato com os santa-marienses. No entanto, paralelo a isso tudo, a cidade mantinha seu caráter militar. Segundo Bolfe (2003), a cidade passou a produzir o espaço urbano condicionado pelas funções de cidade militar e ferroviária.

O símbolo da modernidade que trouxe progresso e mudança para a cidade foi alavancado ainda mais, pois no ano de 1910 foi completada a linha férrea que se iniciava em Itararé no estado de São Paulo, passava por Santa Maria e chegava até o porto de Rio Grande. Esta linha não só contribuiu para a cidade, mas também foi responsável por ligar o estado do

Rio Grande do Sul ao restante do país. Degrandi (2010) afirma que este fato foi o responsável para consolidar Santa Maria como cidade Ferroviária até meados de 1960.

Existem poucos dados referentes à quantidade exata de pessoas que trabalhavam nas unidades da ferrovia, entre oficinas, estações, escritórios, etc. No entanto, Isaía (1983) afirma que em 1921, só nas oficinas trabalhavam cerca de 589 pessoas e, no inicio de 1940 este número chegou a 750 trabalhadores diretos apenas nesta unidade. Mais do que o número exato, busca-se expor que, durante mais de 75 anos, a viação férrea teve papel de grande magnitude na oferta de trabalho, vindo a se somar ao Exército, como os dois maiores geradores de emprego na cidade.

A cidade tinha então incorporado de vez a cultura ferroviária, seu comércio era diretamente pensado para atender as demandas da viação férrea e os militares. Estes também utilizavam dos serviços férreos para chegar e sair da cidade.

Por volta de 1930, as políticas governamentais começaram a voltar seus interesses para os transportes rodoviários para fomentar os transportes à base de petróleo em politica de arrecadação do combustível. Assim começou o processo de estagnação e declínio das ferrovias e, junto com isso, a viação férrea de Santa Maria começou a ter seu fluxo e importância reduzida. Para Beltrão (1979), outro fato que contribuiu para o declínio da viação férrea da cidade, foi que no ano de 1920 houve a encampação da ferrovia pela União e esta a arrendou para o governo do Rio Grande do Sul, sendo sua sede transferida de Santa Maria para Porto Alegre. Isso de imediato ocasionou a diminuição de cerca de 200 empregos na cidade.

No ano de 1965, Santa Maria teve o fato que, por muitos autores, foi crucial para a decadência do setor ferroviário na cidade; a conclusão da ligação da linha férrea Porto Alegre-Lages e, depois Lages-São Paulo o que fez com que a linha que passava por Santa Maria perdesse sua importância no cenário nacional. O dia 4 de fevereiro de 1996 marcou a data encerramento dos serviços ferroviários de passageiros, vindo de Uruguaiana com destino a Porto Alegre.

Atualmente, a Avenida Rio Branco, metro quadrado mais caro da cidade na época da ferrovia, é uma avenida com construções antigas, algumas tombadas como patrimônio histórico da cidade, como é o caso da Vila Belga, e outras em total abandono. Ainda existem nas redondezas alguns remanescentes funcionários da ferrovia assim como comerciantes que viram sua época áurea ir embora junto com o último vagão de passageiros que ali circulou. A malha férrea, nos dias de hoje, é utilizada sob a concessão da América Latina Logística

(ALL), empresa privada que possui os direitos de utilização dos trilhos para transporte de cargas.

Das muitas heranças que a viação férrea deixou para Santa Maria, para o presente estudo é pertinente pontuar o crescimento setor comercial da cidade. Diante das diferentes funções urbanas que foram desempenhadas na cidade durante a época da ferrovia, o setor comercial foi o que mais se beneficiou com o fluxo de pessoas e mercadorias na região. Segundo Beber (1998), a história de Santa Maria pode ser dividida em antes e depois da ferrovia. O comércio que até então era pequeno, principalmente de caráter rural, passou ter uma oferta e demanda muito maior de produtos. O fluxo cada vez maior de pessoas na cidade fez com que se desenvolvesse o comércio local. Tem-se a ferrovia como o principal fator para Santa Maria ser caracterizada como uma cidade de caráter comercial até os dias atuais.

3.3.3 Uma Universidade Federal no interior do Rio Grande do Sul

No final da década de 1920, em meio ao alvoroço e agitação trazidos e mantidos pelo fluxo de pessoas e produtos possibilitado pela ferrovia, começou-se a pensar na instalação de uma Instituição de Ensino Superior (IES) na cidade. No ano de 1931, foi criada em Santa Maria a Faculdade de Farmácia, sendo a primeira IES da cidade. Degrandi (2010) lembra ainda que aos poucos, o uso do território por parte da ferrovia começou a enfraquecer e surgiu então e necessidade de uma nova utilização geográfica que, posteriormente, seria consolidada pelo uso universitário.

Podia-se perceber a vocação da cidade para a área do ensino, ligada aos setores já apontados anteriormente. Tanto o ramo militar quanto o setor ferroviário, com o passar dos anos, começaram a exigir mão-de-obra qualificada e técnica para o exercício das funções. Assim, surgiu a necessidade iminente de escolas que suprissem esta carência de determinada parcela da população, voltando às atenções para o setor de ensino.

Beltrão (1979) destacou que, diferentemente de outras cidades, Santa Maria não teve seu setor de ensino alavancado por uma demanda industrial, vinda de fábricas que sentiam necessidade de mão de obra qualificada para seus funcionários. Mas, inicialmente, de uma demanda contínua do setor militar e que teve interferência direta no setor dos transportes, impulsionando também a ferrovia e como resultado o setor comercial da cidade foi beneficiado. Além do comércio, o setor da saúde passou a ser necessário para atender o contingente de pessoas que começavam a se estabelecer na cidade que, segundo Belém

(2000), no ano de 1930, era cerca de 30 mil habitantes e, no ano de 1940, já passava a marca de 50 mil pessoas vivendo no local.

Com demandas na saúde, a cidade passou a necessitar ainda mais da criação de escolas de ensino para qualificar profissionais nesta área. No entanto, apesar de existir demanda contínua de ensino, ela não se tornou uma cidade universitária apenas por isso. Foi um longo projeto que levou cerca de 30 anos, passando por diferentes governos, desde seu surgimento por volta do ano de 1930 e a consolidação e instalação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) no ano de 1960.

No entanto, a criação da UFSM foi antecedida por diversas faculdades isoladas que motivaram a consolidação desse projeto. Em 1931, foi inaugurada a Faculdade de Farmácia, Guterres (2001) afirmou que os motivadores deste projeto visavam à criação de uma primeira faculdade, pois acreditavam que este fato desencadearia a criação de outras e, assim, traria mais cursos para a cidade, sendo um passo decisivo até conquistar as diretrizes mínimas para poder se estabelecer uma universidade.

Nestes 30 anos, desde o projeto inicial da UFSM até sua conquista para a cidade, Degrandi (2010) destacou quatro eventos que julgou de extrema importância para tal fato: 1) Faculdade de Farmácia de Santa Maria (FFSM): criada em 1931, foi a primeira IES de Santa Maria, mantendo-se como escola livre que, pela legislação da época, recebia este nome por ter surgido de uma iniciativa particular; 2) Associação Santa-mariense Pró-Ensino Superior (ASPES): este órgão teve seu início no ano de 1948 com função de articular os interesses do movimento, primeiramente a favor da anexação da FFSM à Universidade de Porto Alegre (UPA) e, depois, da criação da Universidade de Santa Maria (USM); 3) Incorporação da FFSM à URGS: devido ao tramite político organizado pela ASPES, não só a anexação foi conseguida (1948), mas também teve o reconhecimento do Curso de Medicina (1954), que seria também vinculado à UFRGS; 4) Por fim, Degrandi (2010) apontou como resultado do movimento articulado pela ASPES, em fins de 1960, que Santa Maria contava com sete IES: duas vinculadas à UFRGS (Farmácia e Medicina) e cinco faculdades/escolas livres (isoladas): Ciências Políticas e Econômicas, Filosofia, Ciências e Letras, Enfermagem, Odontologia e Direito.

Em meados de 1960, a cidade passou a ser reconhecida como uma estrutura central de característica urbana que se tornava referência para as cidades ao seu redor. E assim, as características e a importância da cidade para o centro do estado serviram como justificativa para a criação de uma universidade federal como foi relatado pelo fundador da UFSM, Mariano da Rocha Filho. Segundo Rocha Filho (1962), a população da cidade na época

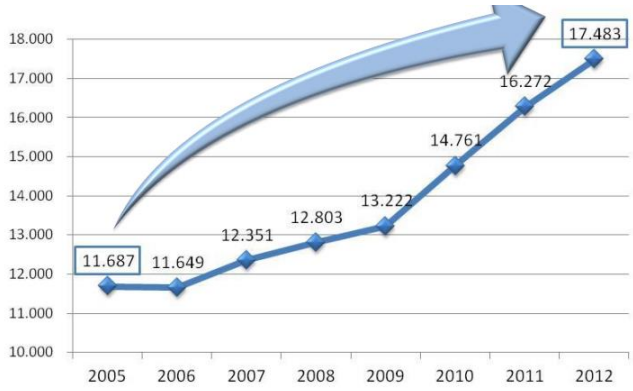
passava de 84.000 habitantes na área urbana e um total de mais de 121.000 habitantes. Destes, cerca de 30.000 eram estudantes, cerca de 10.000 eram militares e quase 17.000 ferroviários. Esses dados colocavam a cidade em uma situação de importância para instalação de uma universidade federal.

No ano de 1960 foi criada a UFSM, que em sua formação contava com três cursos (farmácia, medicina e odontologia) pertencentes à universidade e mais quatro IES particulares que foram agregadas (Filosofia, Ciências e Letras, Ciência Política e Econômicas, Direito e Enfermagem) e que mais adiante viriam a ser vinculadas à universidade federal. No ano de sua inauguração, o Reitor era José Mariano da Rocha Filho, que foi o maior idealizador do projeto da instalação da universidade na cidade de Santa Maria.

Segundo Gueterres (2001), no ano de 1961 a universidade contava com 1.788 alunos regulares, algo que 20 anos depois passou para 8.828. Em uma comparação feita pelo Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DERCA) da UFSM, referente ao ano de 2005, quando a instituição apresentava cerca de 11.687 estudantes matriculados, o gráfico abaixo demonstra a crescente possibilidade de oferta de vagas presenciais neste intervalo de 6 anos.

No ano de 2012, a UFSM lançou seu documento público comparativo mais recente referente aos indicadores relativos a estudantes e servidores (disponível em: http://coral.ufsm.br/docsie/indicadores/apresentacao_executiva_UFSM_2012.pdf). Por mais que os dados não sejam referentes ao ano deste estudo, pôde-se perceber o tamanho e a importância da instituição para a cidade e para a região central em geral.

Figura 4 – Gráfico de alunos presenciais matriculados na UFSM



Fonte - DERCA/UFSM (2013)[13]

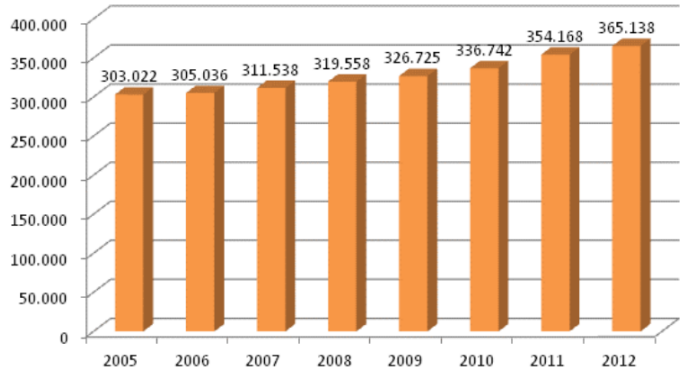
[13] Disponível em: http://coral.ufsm.br/docsie/indicadores/apresentacao_executiva_UFSM_2012.pdf

Segundo Degrandi (2010), grande parte deste crescimento se deve ao aumento do número de cursos, se comparado aos anos iniciais de seu surgimento. Por exemplo, em 1981, eram 58 cursos permanentes, sendo 40 de graduação, 13 de pós-graduação e 5 de nível médio. Já nos indicadores da instituição (disponível em: http://coral.ufsm.br/docsie/indicadores/apresentacao_executiva_UFSM_2012.pdf), em 2011, o total de cursos (presenciais e a distância) era de 274, sendo 132 de graduação, 109 de pós-graduação, 10 de nível médio e 23 de pós-médio. Destes, 225 eram oferecidos em Santa Maria, 17 em Frederico Westphalen, 7 em Palmeira das Missões, 4 em Silveira Martins e 21 em polos de EAD. E representando uma grande fonte de empregos diretos, como foi divulgado nos indicadores, a UFSM possui 4.009 servidores ativos, sendo 1.420 docentes e 2.589 técnico-administrativos.

Em 2015, através de seu Guia Acadêmico (disponível em: http://*site*.ufsm.br/arquivos/static/_pdf/guiadoestudante2015.pdf), a UFSM divulgou seu número mais atualizado referente a estudantes, docentes e servidores. O documento apresenta um número de 28.844 estudantes, 1.872 docentes e 2.751 servidores técnico-administrativos em Educação, distribuídos em seus quatros campi e em vários polos de educação a distância no país. O mesmo documento ainda o dado de oferta anual de mais de 257 cursos entre ensino básico, médio, técnico, tecnológico, graduação, pós-graduação e extensão.

Além disso, a UFSM tem imponente espaço na área física da cidade de Santa Maria. Localizada no Bairro de Camobi, aproximadamente 10 quilômetros do centro da cidade, o terreno da universidade ocupa uma área de 1.837,72 hectares. E sua estrutura física construída ultrapassa os 365.000 m² e está em constate crescente, como mostra o gráfico abaixo.

Figura 5 – Gráfico da área construída da UFSM em metros quadrados



Fonte – PROINFRA (2013)[14]

[14] Disponível em: http://coral.ufsm.br/docsie/indicadores/apresentacao_executiva_UFSM_2012.pdf

Para manter toda esta estrutura de cursos, servidores e patrimônio da instituição, é destinada anualmente uma grande quantia financeira. As despesas que giram em função de pessoal, manutenção e investimento também vêm crescendo ano após ano. Conforme a tabela abaixo liberada pela instituição em seus indicadores, no ano de 2005 foram gastos cerca de R$ 364.795.747,64, em de 2012 este valor teve um aumento superior a 2,5 vezes, chegando a um gasto em torno de R$958.014.079,59.

Tabela 2 - Orçamento detalhado UFSM

GND\Ano	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Pessoal	262.185.887,85	321.352.408,42	351.446.217,51	416.716.638,59	475.108.538,24	621.113.202,16	642.924.014,50	696.681.554,08
Despesas com a manutenção	80.155.804,60	87.998.200,17	99.026.726,87	108.805.274,57	119.069.138,46	142.926.579,77	163.008.198,53	201.068.395,33
Investimentos	22.454.055,19	9.112.925,55	30.842.840,61	28.002.307,50	35.797.234,81	48.953.660,59	59.032.436,47	60.264.130,18
Total	364.795.747,64	418.463.534,14	481.315.784,99	553.524.220,66	629.974.911,51	812.993.442,52	864.964.649,50	958.014.079,59

Fonte: SIAFI (2013)[15]

A universidade possui também importante papel para a saúde da cidade de Santa Maria. O Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM), instalado no campus da UFSM, foi fundado em 1970 e é o maior complexo hospitalar de Região Central do estado. Por ser um órgão integrante da Universidade Federal de Santa Maria, o hospital atua como hospital-escola. Atualmente possui 91 leitos na Unidade de Internação e nos 37 leitos na Unidade de Tratamento Intensivo, além das 53 salas de ambulatório e 11 salas para atendimento de emergência. O HUSM, atualmente, atua com 166 docentes das áreas de enfermagem, farmácia, fisioterapia, medicina e odonto-estomatologia; 1.355 funcionários em nível de apoio médio e superior; 443 funcionários de serviços terceirizados; além de 342 alunos-estagiários de graduação da UFSM, estagiários, residentes, mestrandos e doutorandos (disponível em: http://www.husm.ufsm.br/index.php?janela=historico.html).

De acordo com as médias divulgadas em seu próprio *site*, são realizadas 10.371 internações, 5688 cirurgias, 1888 partos, 128.094 consultas ambulatoriais, 4.285 consultas no Pronto Atendimento, 19.704 seções de fisioterapia e 730.118 exames todos os anos.

Pode-se ainda, destacar os outros inúmeros serviços que a UFSM disponibiliza à comunidade em geral na região como rádio, televisão e editora, São os meios pelos quais os professores, alunos e comunidade em geral têm acesso às informações da região ,e

[15] Disponível em: http://coral.ufsm.br/docsie/indicadores/apresentacao_executiva_UFSM_2012.pdf

principalmente, da instituição de ensino, servindo também como um portal de satisfação à comunidade referente ao que está sendo feito dentro da universidade.

Diante de todas as informações e dados aqui disponibilizados, fica clara a importância da Universidade Federal de Santa Maria. Importância esta, não só, para a cidade em que está instalada, mas também para toda a região central do estado.

É necessário destacar que a UFSM teve importante papel em iniciar este movimento de universidades e faculdades na cidade de Santa Maria. Após o começo de suas atividades, diversas outras faculdades e universidade se instalaram na cidade, aumentando o número de estudantes na cidade.

De acordo com a última tabela fornecida pela Prefeitura Municipal de Santa Maria (disponível em: http://santamariaemdados.com.br/6-educacao/6-2-instituicoes-de-ensino-superior/), no ano de 2012, a cidade possuía mais de 400 cursos entre graduação, especialização, mestrado, doutorado e a distância, totalizando um número superior a 29 mil alunos matriculados.

Tabela 3 – Ensino superior em Santa Maria

	UFSM	UNIFRA	ULBRA	FAMES	FISMA	FADISMA	FAPAS	TOTAL
Alunos	20.209	5.690	930	658	608	700	507	**29.302**
Professores	1.665	424	57	43	90	43	62	**2.384**
Cursos de Graduação	135	33	8	7	3	1	4	**191**
Cursos de Especialização	125	17	29	0	3	1	3	**178**
Cursos de Mestrado	30	2	0	0	0	0	0	**32**
Cursos de Doutorado	11	1	0	0	0	0	0	**12**
Cursos EAD	32	0	18	0	1	0	0	**51**
Vagas disponíveis anualmente	5.536	1.880	900	300	400	200	280	**9.496**
Formandos no 1º semestre	2.589	1.100	170	150	60	100	80	**4.249**
Grupos de Pesquisa	352	19	0	0	0	4	2	**377**
Laboratórios	538	154	13	5	3	1	0	**714**
Empresas Juniores	11	1	0	1	0	0	0	**13**
PET	10	0	0	0	0	0	0	**10**
Livros na biblioteca	595.920	165.000	16.680	27.192	15.306	19.300	56.675	**896.073**

Fonte: http://santamariaemdados.com.br/6-educacao/6-2-instituicoes-de-ensino-superior/

3.3.4 Santa Maria e sua característica comercial

O setor comercial, o quarto abordado por esta pesquisa, é também o de maior relevância para este estudo. Santa Maria pode ser considerada uma espécie de "capital regional", que desloca pessoas e serviços de outras cidades para si.

Em caráter histórico, esta demanda de produtos e serviços voltada para a cidade tem ligação direta com a ferrovia e as forças armadas, com chegada dos contingentes militares e de funcionários da viação férrea que passaram a consumir no comércio local. Fato que, mais

adiante, seria reforçado pela instalação da UFSM e junto com ela a chegada dos estudantes, vindos de diferentes regiões.

Com a criação da UFSM, em 1960, a quantidade de estudantes (população flutuante), professores e funcionários contribuíram para que a tradição de centro comercial se mantivesse. Outro fator que deve ter destaque é o geográfico-estratégico, no qual Santa Maria constitui-se num entreposto natural e obrigatório, ligando diversos pontos do estado por rodovias e linhas férreas, facilitando assim a circulação de mercadorias.

De forma geral este apanhado de fatores trouxe benefícios à cidade e estimulou o comércio. O comércio tornou-se tão importante para a cidade que possibilitou a organização e fundação de um órgão que representasse os interesses da classe empresarial de Santa Maria. No dia 29 de junho de 1897, foi fundada a Praça do Comércio que, no ano de 1918, passou a se chamar Associação Comercial de Santa Maria, passando por outros nomes até chegar na atual Câmara de Comércio e Indústria de Santa Maria (CACISM) (Disponível em: http://www.cacism.com.br/site.php?tpl=historico).

Para Degrandi (2010), o histórico da potencialidade de uma cidade se constitui no recurso que o território dispõe e do qual as redes se apropriam e usam segundo seus interesses corporativos. Ainda para o autor, no caso especifico da cidade de Santa Maria, o comércio local da cidade soube se apropriar muito bem desta demanda no setor comercial. Até1980, o capital que comandava o comércio da cidade de Santa Maria era basicamente de empresas locais, que perceberam a oportunidade na época.

Degrandi (2010) destaca que com o passar do tempo as grandes redes varejistas passaram a se instalar na cidade, fazendo com que se acelerasse o comércio local e modernizassem as relações de trabalho, através de novas formas de gestão e organização. Deste modo, estes trabalhadores empregados pelo comércio passaram a somar-se aos militares e universitários e assim começaram a caracterizar o mapa do emprego na cidade. Santa Maria tem sua base econômica no setor terciário, com uma participação superior a 80% do PIB local a partir do ano de 1980. E o comércio, separadamente, representa mais de 25% do PIB municipal, segundo os indicadores da Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul (FEE-RS), divulgados no ano de 2014. (Disponível em: http://www.fee.rs.gov.br/indicadores/pib-rs/municipal/destaques).

A tabela abaixo mostra o número de empresas enquandradas pela modalidade geral do imposto sobre circulção (ICSM), não representando ainda as empresas constituidas através de Simples Nacional[16] e do Microempreendedor Individual (MEI)[17].

Tabela 4 - Dados das empresas no município de Santa Maria

Número de empresas atuantes	9.919 Unidades
Número de unidades locais	10.597 Unidades
Pessoal ocupado assalariado	68.262 Pessoas
Pessoal ocupado total	82.068 Pessoas

Fonte: IBGE (2013)[18]

A chegada de novas empresas de comércio e varejo para cidade mudaram de forma acentuada as dinâmicas de comércio de Santa Maria, através de relações de trabalho, e até mesmo, da constituição física das lojas. Os empresários locais buscam constantemente se adaptar a fim de conter a entrada de capital externo. Para Degrandi (2010), o processo de globalização trouxe mais intensidade ao comércio da cidade, com papel de confirmar e refuncionalizar a função comercial da mesma. Passando assim de uma função de capital local autônoma, para um aspecto de relação de dependências externas e interesses alheios ao cotidiano local, fomentado pelo capital das grandes redes. Isso tudo trouxe mais centralidade para Santa Maria como uma espécie de capital regional. As pessoas não precisavam mais ir até a capital para ter acesso as grandes marcas.

3.4 Eny Comércio de Calçados LTDA e sua relação com a cidade de Santa Maria

A Eny Comércio de Calçados LTDA foi fundada em 1924 pelo senhor Luiz Andrade, um caixeiro-viajante que após trabalhar por muitos anos na profissão, passou a buscar um empreendimento que fosse possível estar mais presente na cidade de Santa Maria, assim

[16] O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. (Disponível em: http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3)

[17] Microempreendedor Individual (MEI) é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. (Disponível em: http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual)

[18] Dados da pesquisa mais recente disponibilizada pelo IBGE. (Disponível em: http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=431690&idtema=142&search=rio-grande-do-sul|santa-maria|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2013)

diminuindo suas viagens pelo estado. Luiz Andrade, acostumado a trabalhar com produtos do seguimento calçadista voltado para o público masculino, resolveu fundar em Santa Maria uma loja que trabalhasse exclusivamente com este tipo de calçado.

Em outubro de 1924, foi inaugurada uma loja que não tinha nome. Havia apenas a palavra "Calçados" na fachada. A loja estava situada na Rua Silva Jardim, a poucos metros da Avenida Rio Branco, marco do urbanismo santa-mariense da época e a poucos quarteirões da estação férrea.

Segundo a história da empresa Eny Comércio de Calçados LTDA, a Avenida Rio Branco, na época era considerada o local de maior valorização da cidade. O final da mesma ligava diretamente ao largo da estação férrea e ali estavam instaladas as principais lojas de comércio da cidade. A avenida também era frequentada pelas principais personalidades e jovens da cidade, impulsionados pelo fluxo de pessoas em função da linha férrea. Luiz Andrade procurou ter sua primeira loja perto desta avenida, seguindo o fluxo urbano da cidade (Disponível em: http://www2.eny.com.br/quem.asp).

Ao fundar sua segunda loja, no ano de 1939, já com o nome de Casas Eny, o empresário decidiu vender o negócio devido a problemas de saúde. E, assim, as lojas foram compradas pelo primeiro funcionário da empresa, o senhor Salvador Isaia.

Em 1940, segundo a história documentada da empresa (disponível em: http://www2.eny.com.br/quem.asp), o novo proprietário propôs ampliações de mercado, expansão da marca e ações para conquista do mercado de Santa Maria. Com a transição da loja para o térreo do Edifício Cauduro, na Avenida Rio Branco. A principal mudança de posicionamento instituída pela nova gestão foi a intenção de aproximar os produtos do público. Assim, a principal estratégia foi chamar a atenção através das grandes vitrines e, com isso, colocar os produtos em exposição para que os consumidores pudessem observar o que a loja comercializava.

Figura 6 – Foto do Edifício Cauduro em sua inauguração.

Fonte: http://santamaria-rs-brasil.com.br/2012/04/aluga-se-uma-historia.html

Essas vitrines ainda são uma característica de todas as lojas da empresa, como pode ser observada a loja Eny Feminina, localizada com sua entrada no calçadão de Santa Maria e sua lateral para a Galeria do Comércio, chamando atenção, das pessoas que por ali passam, pelas suas duas grandes vitrines.

Figura 7 – Foto da loja Eny Feminina

Fonte: http://eny.com.br/modulo_eventos/galeria/index.php?evento=ENY_FEMININO

Nesse sentido, para demonstrar a forma que a empresa Eny Calçados LTDA acompanha o crescimento urbano da cidade de Santa Maria, pode-se citar o fato da organização possuir quatro lojas no Calçadão (Eny Esportes, Eny Boutique, Eny Feminina e Eny masculina), as duas últimas dentro de uma galeria localizada no mesmo calçadão.

Segundo os dados da Prefeitura Municipal de Santa Maria (Disponível em: http://web2.santamaria.rs.gov.br/arquivohistorico/sistema_descricao_documental/index.php/2sz0g;isad), o calçadão da cidade foi construído no ano de 1979 e tinha o papel de ser o

principal foco do comércio de Santa Maria. Até os dias atuais, com a chegada dos *shoppings* à cidade, o calçadão ainda é considerado sinônimo e espelho do comércio local[19]. Há uma questão de grande importância para este estudo, o fato do calçadão da cidade se chamar "Calçadão Salvador Isaia", nome do proprietário da empresa Eny. Isso, demonstra, já em 1979 a importância da empresa para a cidade e também a liderança empresarial exercida pelo proprietário da Eny perante a sociedade santa-mariense.

Em 1961, foi inaugurado o Edifício da Galeria do Comércio, empreendimento idealizado pelo proprietário da empresa Eny. Foi inaugurada no térreo da galeria, no mesmo ano, também, a terceira loja, Eny Feminina, que posteriormente teria suas vitrines de frente para o que viria ser o calçadão da cidade. Atualmente, a loja possui uma grande quantidade de marcas de calçados femininos com várias faixas de preço. Através das grandes vitrines e muitos produtos em exposição, esta loja busca atender as necessidades de mulheres de todas as faixas etárias.

Em 1969 foi inaugurada Eny Infantil, também localizada na Galeria do Comercio. Segundo os arquivos da empresa (Disponível em: http://www.eny.com.br/index.php?MODULO=descricao_menu&COD_MENU=033), a empresa especializada em calçados infantis surgiu em decorrência da forte demanda do mercado local no setor e a ocorrência na época de uma maior segmentação de mercado. Segundo Kotler (1992), a segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e respostas e é uma estratégia que auxilia a empresa a penetrar outros focos, facilitando o acesso ao consumidor por intermédio do ajuste da oferta à demanda.

A Eny Infantil se caracteriza até hoje por trabalhar com calçados infantis até o número 38, estando situada na continuação do calçadão da cidade, em um prédio que mantém uma arquitetura clássica que passou por diversas reformas, mas mantém suas características originais.

Em 1970 foi inaugurada mais uma loja na Galeria do Comércio, em anexo a Eny Feminina e com vitrine para a Rua Venâncio Aires (rua paralela ao calçadão). Foi apresentada ao público santa-mariense a Eny Masculina. Essa, além de trabalhar com variadas marcas de calçados masculinos, também possuía uma grande quantidade de malas, bolsas, cintos, etc.

[19] Atualmente a cidade conta com quatros shoppings: Elegância Center Shopping (Inaugurado em 1995), Monet Plaza Shopping (Inaugurado em 1997), Santa Maria Shopping (Inaugurado em 1998) e Royal Plaza Shopping (Inaugurado em 2008)

Segundo os arquivos da empresa (Disponível em: http://www.eny.com.br/index.php?MODULO=descricao_menu&COD_MENU=033), no ano de 1979, foi necessária a inauguração de duas novas lojas da empresa, buscando atender a necessidade de segmentação do mercado local e garantir a presença da marca no calçadão de Santa Maria, que seria inaugurado no mesmo ano. Então foram inauguradas ali, a Eny Boutique e a Eny Esportes. A primeira buscava atender consumidores de classes mais altas, que visavam grandes marcas de calçados femininos. Em um ambiente requintado, esta loja atraía o público feminino por oferecer lançamentos e produtos diferenciados das demais, com marcas mais sofisticadas e preços mais elevados. A Eny Esportes tinha como objetivo atender praticantes de esporte e pessoas em busca de produtos neste segmento, oferecendo marcas esportivas variadas e diversas linhas de produtos.

No ano de 1997, foi inaugurado o Big Shopping Center, atual Monet Plaza Shopping, e na sua abertura, estava presente mais uma loja da empresa. Eny Big Shopping Center, atual Eny Monet Plaza Shopping, atende homens, mulheres e crianças e mantém o padrão da marca de grandes vitrines em uma estrutura praticamente toda de vidro, em que um número maior de produtos ficam à mostra.

Ainda em 1997, é inaugurada a primeira loja da marca fora de Santa Maria, localizada em Santa Cruz do Sul[20], na Rua Marechal Floriano Peixoto, principal rua comercial da cidade. A loja segue as características de estar localizada nos espaços tradicionais do comércio das cidades e mantém sua estrutura arquitetônica de grandes vitrines.

No início dos anos 2000, a empresa inaugurou sua primeira loja na capital do estado do Rio Grande do Sul. A Eny Bourbon, localizada no Shopping Bourbon Country.

A seguir a empresa inaugurou sua segunda loja no Monet Shopping Center em Santa Maria, a Eny Pro. Esta loja trouxe um conceito novo a para marca da empresa, em que fica evidente o design moderno incorporado ao ambiente interno e externo. As grandes vitrines foram mantidas, porém a loja tem como público-alvo as camadas mais jovens da população e praticantes de esportes, pois possui grandes lançamentos e artigos esportivos para diversas modalidades, conforme a descrição da loja no *site* da empresa (disponível em: http://www.eny.com.br/index.php?MODULO=descricao_menu&COD_MENU=060).

[20] Santa Cruz do Sul é um município brasileiro de colonização alemã, no estado do Rio Grande do Sul, localizado aproximadamente à 150 quilômetros da capital Porto Alegre. A principal arrecadação da cidade ocorre por meio dos impostos recolhidos pela produção e industrialização do tabaco. A cidade ainda destaca-se por ser sede da maior Oktoberfest do estado (Disponível em: http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=431680)

No ano de 2006, a empresa inaugura mais três lojas fora de Santa Maria. A Eny Assis Brasil, localizada na Rua Assis Brasil, foi a segunda loja da empresa na cidade de Porto Alegre. E buscou atingir todos os públicos, levando a marca ainda mais ao alcance dos moradores da capital do estado. No mesmo ano, foi inaugurada a Eny Shopping do Vale, sendo a primeira loja da empresa na cidade de Cachoeirinha, pertencente também à região Metropolitana de Porto Alegre. Em 2007, em um projeto de expansão da empresa na região Metropolitana do estado, foi inaugurada a loja Eny Azenha. A loja na Avenida da Azenha foi a terceira da marca na cidade de Porto Alegre. Todas as lojas conservam as características da marca, instaladas em locais de grande fluxo de pessoas em praças de comércio da cidade, ainda mantendo em suas fachadas vitrines com grande número de produtos expostos.

Em 2009, com a inauguração do Royal Plaza Shopping na Avenida João Luiz Pozzobom, na cidade de Santa Maria, a empresa adicionou mais duas lojas à disposição do público. A Eny Stadium, com o objetivo de comercializar grandes marcas esportivas e possuir uma variedade enorme de produtos. Anexo à mesma, a Eny Royal, que também comercializa sapatos, bolsas e acessórios.

No Ano de 2010, foi inaugurada a Eny Ponta de Estoque na rua Astrogildo de Azevedo, centro de Santa Maria. Esta loja trabalha com calçados com preços mais atrativos e variado. Como o próprio nome explica, comercializa produtos de "encalhe de estoque" e tem a possibilidade de atingir as camadas mais populares da população, mostrando a preocupação da empresa em atender diversos públicos.

Em 2014 a empresa inaugurou a Eny Flex, localizada na Rua do Acampamento, também importante rua comercial do centro de Santa Maria, próxima ao Calçadão. A loja busca atender todos os públicos em um conceito de autoatendimento. O consumidor tem o produto a sua disposição em diferentes tamanhos e pode experimentar o mesmo. Caso surja alguma dúvida, existem funcionários à disposição.

Percebe-se preocupação da empresa em se adequar às novas tendências, por exemplo, através da "Vitrine Eny'', um espaço no *site* da empresa em que ficam disponíveis as fotos de alguns produtos e o consumidor pode saber informações relacionadas a marca, preço, etc.

Figura 8 – Vitrine Virtual Eny

Fonte: http://eny.com.br

Por todas estas características descritas, a Eny Comércio de Calçados LTDA desenvolveu uma ligação com a cidade de Santa Maria desde sua formação acompanhando o fluxo urbano da cidade na época, até os dias atuais presente nos principais pontos de atividade comercial da cidade.

4 POSICIONAMENTO DE COMUNICAÇÃO

O posicionamento de serviço ou marca está inserido nas estratégias de *marketing* da organização, ou seja, antes mesmo de propor uma ação estratégica a empresa deve ter bastante clara qual sua posição e assim estabelecer a forma que quer levá-la até seu público. Kotler (2000) definiu o posicionamento como o lugar que o serviço ou a marca ocupa na mente dos consumidores potenciais, quando comparado aos concorrentes, e compreende um conjunto complexo de percepções, impressões e sensações que os clientes mantêm em relação ao serviço ou a marca da organização.

O conceito de posicionamento surgiu de forma predominante por volta das décadas de 60 e 70, por meio das discussões de segmentação de mercado e estruturas de *marketing* principalmente. Até a década de 50, Ries e Trout (2002) incluíam a propaganda na era do produto em que os profissionais de comunicação se concentravam nas características e nos benefícios dos produtos e na comunicação.

Reeves (1961) propòs os princípios do posicionamento pela forma como a marca ou o produto baseia sua comunicação. Esses princípios são conhecidos como USP, já trabalhados anteriormente por Ries e Trout (2002), e se refere a "único argumento de venda", deixando claro que o posicionamento deve ter caráter de distinção de seus concorrentes e possuir um argumento que convença seu público e o induza a comprar.

Segundo Ries e Trout (2002), a nomenclatura "posicionamento" surgiu na indústria de bens embalados com a forma que o produto deveria se posicionar no mercado. Os autores consideram 1972 como o ano oficial da origem do conceito de posicionamento, pois foi publicado um artigo escrito por estes autores, chamado "A era do posicionamento", na revista *Advertising Age,* que até hoje se caracteriza como uma revista semanal americana destinada à publicidade.

Nesta época, começou-se a perceber a importância da imagem e da boa reputação de uma empresa e, desta forma, o posicionamento passou a ser algo essencial para as organizações. As empresas passaram a transmitir seu posicionamento por meio das estratégias de *marketing*, visando não só a disseminar seus pontos fortes, mas também se posicionar perante os concorrentes.

Para Ries e Trout (2002), a única forma de conseguir bons resultados era ter um posicionamento claro na mente de seus clientes. Eles afirmaram que ter o melhor posicionamento era ser o primeiro na mente de seu público-alvo e acreditavam ainda que a organização que tivesse a maior participação no mercado teria uma alta rentabilidade.

Em um processo de reconstrução histórica do conceito de posicionamento, Maggard (1976) trouxe a ideia de posicionamento não restrito apenas ao processo comunicacional da empresa, mas também por meio de elementos do *marketing* em geral, ou seja, acreditava-se que para o posicionamento ter sucesso, ele dependia diretamente das táticas e estratégias de *marketing*.

Para Aaker e Shansby (1982), quando se falava em posicionamento, era apresentado um conceito de extrema complexidade, que tem relação direta com a imagem da marca e deixava de ser apenas uma forma de diferenciação competitiva de seus concorrentes. Consequentemente, passou-se a pensar em um conjunto de ações com intuito de induzir os clientes a enaltecer as qualidades e valores de determinada marca.

Di Mingo (1988) pensava o posicionamento relacionado diretamente a uma dimensão psicológica de mercado. Neste ponto, o autor remetia o pensamento ao processo de fixação da marca na mente dos consumidores, em que se utilizava das ferramentas de comunicação, visando influenciar na decisão de compra dos mesmos, em um conceito psicológico. Já no conceito de mercado, a relação é feita através da verificação da posição dos concorrentes, da escolha do segmento que irá atuar e das estratégias competitivas que a organização irá utilizar. Deste modo, analisando os fatores psicológicos e de mercado, o autor apontava para uma dimensão psicológica voltada para o mercado, pois acreditava na relação estreita entre os dois fatores e afirmando ainda que eles deviam ser considerados juntos para que o posicionamento da organização tivesse êxito.

De forma geral, o objetivo de um posicionamento devia ter estratégias para se alcançar a liderança ou o êxito em determinada categoria. Kottler (1992) ampliou o conceito, percebendo o posicionamento como uma ferramenta de apoio ao processo de comunicação, levando o mesmo a uma dimensão de *marketing* estratégico, na qual o posicionamento pode ser uma estratégia mercadológica de venda.

Muhlbacher (1994) analisou o posicionamento sob a dimensão operacional e estratégica. Ele considerava operacional o posicionamento através de um conceito de comunicação em que os atributos da marca deviam ser destacados na promoção da organização. Esta dimensão tinha sua origem na definição dada ao termo por Trout (1969), que perceberam o posicionamento, principalmente como um conceito de comunicação que tem como objetivo ser um guia para tornar as ações relativas à comunicação e o seu resultado mais evidente. Pela dimensão operacional é possível compreender o posicionamento como parte da política de produtos, em termos das definições relativas aos atributos que devem ser desenvolvidos e enfatizados.

A dimensão estratégica serve como diretriz norteadora para a implementação das decisões de *marketing* da organização, pois entende o posicionamento como um caminho para as decisões a respeito do *marketing* como um todo. Pode-se perceber o posicionamento como uma decisão que antecede as definições e implementações desse composto. Essa afirmação é ratificada por Toledo e Hemzo (1991), quando os mesmos afirmam que o posicionamento deve perceber a oferta de modo geral, e não apenas o produto. Ressalta-se, que quando se busca posicionar algum produto, é importante a percepção da forma pela qual os consumidores atuais e potenciais recebem as ofertas já presentes no mercado e de que forma eles escolhem produtos da mesma categoria. Na mesma corrente desta visão abrangente a respeito do conceito de posicionamento, Kotler (1992) afirma que o posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo. O que é complementado por Mckenna (1999), ao ressaltar a importância do conceito para o *marketing* moderno, afirmando seu caráter competitivo e alertando os consumidores a perceberem os produtos e as organizações sempre em relação a outros produtos e outras organizações, o que faz com que se estabeleça uma hierarquia no processo de comparação e o resultado disso é fator essencial para a decisão de compra. Para que se tenha vantagem neste processo hierárquico, a empresa não deve medir esforços para diferenciar seus produtos em relação a outros existentes no mesmo setor.

As questões de posicionamento passam a ter uma maior complexidade, não se apoiando apenas na diferenciação competitiva perante os seus concorrentes, mas levando em consideração, cada vez mais, a imagem da marca na mente do consumidor.

Aaker (1996) retoma a discussão sobre posicionamento, trazendo as questões referentes à identidade da marca em relação à imagem da mesma. A identidade está ligada à representação de tudo aquilo que a marca ou o produto pretende realizar, ou seja, entende-se identidade como uma promessa feita pela organização aos seus clientes. E essa promessa consiste em uma amostra fiel da essência da marca que orienta os esforços e as iniciativas da construção da imagem da marca ou do produto na mente de seus consumidores.

Calixta (1998) compreende a identidade da marca como um fator de extrema importância para a imagem da mesma e para a construção do posicionamento da organização. A identidade é um conjunto de características intransferíveis que identifica e mostra quem realmente é a organização e ela tem projeção direta na imagem pretendida pela empresa. Assim, a identidade em conjunto com o posicionamento da marca tem fator decisivo para a construção da imagem da organização.

Como forma de compreender o posicionamento por meio de sua relação com a identidade da marca, percebe-se que esta pode ser classificada como um conjunto único de associações que a organização deseja formar aos olhos do consumidor, sendo uma espécie de imagem pretendida pela empresa. Este processo de identidade auxilia na criação do posicionamento da organização, uma vez que o processo da identidade da marca tem sua ocorrência influenciada diretamente pelos recursos, processos, profissionais, modelo de gestão, entre outros aspectos do dia-a-dia da empresa. O posicionamento da organização deve estar alinhado à identidade, já que ambos são formadores da imagem da organização. E para isso a identidade pretendida pela empresa deve ser elaborada, considerando o posicionamento efetivo da marca junto aos consumidores.

O processo de posicionamento da marca, diferentemente do processo de identidade que ocorre em âmbito interno, desenvolve-se no âmbito dos consumidores. E, assim, tem como agente formador as experiências deste público na interação com a organização. Isso deve ser um critério de relevância para induzir a empresa a desenvolver esforços a fim de que o contato da marca ou dos serviços com seu público seja sempre favorável, estimulando o relacionamento entre organização e cliente de forma a proporcionar cada vez mais contatos positivos.

Neste estudo, busca-se apresentar que posicionamento, identidade e imagem devem estar alinhados, se relacionar e andar juntos, para que cada um deles seja reconhecido e torne-se base para as ações estratégicas da organização. A imagem da marca é a representação mental de toda a série de valores que a empresa conseguiu formular na leitura do cliente perante a mesma. Segundo Costa (2001), a imagem pode ser classificada como um estereótipo da organização formado pelo consumidor em sua mente.

Aaker e Shansby (1982) afirmam a distinção entre o conceito de posicionamento e o conceito de imagem, principalmente porque o posicionamento não se restringe a uma visão intrínseca, ou seja, implica um quadro de referência, que são os concorrentes. Já no poder de coordenação inerente à atividade, pode-se entender que o posicionamento abarca tanto a USP, trazida anteriormente, quanto a imagem.

Ainda numa relação entre imagem e posicionamento, Rocha e Christensen (1999) afirmam que o posicionamento da marca é desenvolvido pelos consumidores por meio da imagem que a marca representa nas suas mentes em relação a seus concorrentes, ou seja, os autores classificam o posicionamento de acordo com as diferenças que a marca possui perante seus concorrentes e isso analisado pelos olhos dos consumidores. Essa análise pode ser feita através de informações disponíveis das organizações nos meios de comunicação e também

pelas experiências de consumo e relacionamento que este público teve com a marca em situações passadas.

Um posicionamento, para ser obtido, deverá ser implementado por meio de várias estratégias em níveis diferentes de atuação. Segundo Aaker (1996), um planejamento pode ser estabelecido para diversos setores da economia ou atividades comerciais e ainda para marcas, organizações e até mesmo para linhas de produtos segmentadas dentro de uma mesma empresa. No entanto, o autor afirma que o posicionamento geral, que seria o posicionamento da organização como um todo, tende a ser mais valorizado e reconhecido pelos seus consumidores.

Pode-se apontar o posicionamento como um processo de estudo que tem por objetivo maior definir e implementar ações e atributos que busquem vantagens da marca ou serviço perante aos seus concorrentes. Quando se fala em vantagens, pensa-se em vantagens frente aos concorrentes sob o olhar do público alvo, ou seja, a percepção deste público perante o posicionamento da organização e o quanto este se destaca diante dos concorrentes.

A utilização da nomenclatura "posicionamento" relacionada aos concorrentes foi disseminada originalmente pelos autores Ries e Trout (1993), que buscavam uma maneira de descrever a forma criativa de posicionar e reposicionar serviços ou marcas perante seus consumidores e empresas concorrentes. Os autores propõem esta reformulação baseados em aspectos diretamente ligados à comunicação e imagem da marca ou serviço e defendem que o posicionamento envolve a obtenção positiva, distinta, e clara na mente do seu público, com tons focais que situem a marca ou serviço e as distingam de seus concorrentes.

Quando se fala em posicionamento, pode-se perceber o termo vinculado a variáveis para definição dos pontos de referência, ou seja, quando os posicionamentos de diferentes empresas forem muito semelhantes, menor será a diferenciação das marcas na mente dos consumidores. Desta forma, os grupos de referência ao mesmo tempo em que contribuem na consolidação de um posicionamento, quando este fica evidente e diferenciado dos demais, também podem contribuir para um processo de indiferenciação de produtos ou marcas, quando apresentam posicionamentos muito parecidos.

Keller (2003) afirma que na mente do público-alvo, os produtos são agrupados em classes depois em categorias, tipos e por fim pela marca. A etapa final e decisiva está diretamente relacionada à escolha da marca e a probabilidade de que a marca seja lembrada em relação a seus concorrentes, por isso um posicionamento forte a frente dos demais concorrentes traz vantagens competitivas no segmento de atuação da organização. O que é confirmado por Eckels (1990), quando afirma que a estratégia de posicionamento diz respeito

a maneira pela qual o participante vai competir em um determinado segmento, diferenciando-se dos concorrentes por estar em condições de obter sucesso, pois a estratégia pode se constituir em uma vantagem.

Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994), na mesma linha, trazem o posicionamento inserido em um processo que visa a encontrar e a estabelecer uma oferta em um espaço distinto no mercado em relação ao público-alvo, que seja mais atrativa do que outras ofertas existentes. Dessa forma, fica claro que a necessidade de diferenciais é intrínseca ao conceito e, além disso, torna-o uma diretriz que permite operacionalizar o direcionamento estratégico pretendido pela empresa.

Aaker (1996) apresenta o posicionamento como um conceito que tem diferentes significados de acordo com cada pessoa. O autor afirma que, para uns, a palavra posicionamento tem referência direta à decisão de segmentar marcas e produtos com relação direta entre seus concorrentes. Para outros o posicionamento está diretamente ligado à imagem da organização, não só em sua relação com os concorrentes, mas também na relação que a pessoa tem com a marca ou produto através de experiências anteriores. Blankson (2001) não considera esta divisão apontada por Aaker (1996), pois afirma que o posicionamento é um misto da diferenciação da organização perante seus concorrentes e deve levar em consideração também a imagem do seu público-alvo.

Percebe-se, desta maneira, que posicionamento é um conceito que está diretamente relacionado às escolhas feitas pelos clientes em uma base de comparação, em que a organização será escolhida pelo público-alvo, se tiver isto claro para que seja crucial em um processo de seleção. Keller (2003) traz o conceito de posicionamento como criação de superioridade da marca na mente dos consumidores.

Randazzo (1997), em uma perspectiva "publicitária" do conceito, percebe o posicionamento como a impressão que os profissionais de publicidade querem que a marca represente no mercado e na mente do consumidor. Deve-se posicionar a marca em um mercado publicitário cada vez mais disputado, com base em um produto e seus atributos, evidenciando suas vantagens frente a seus consumidores. Randazzo (1997) lembra que o posicionamento na mente do público-alvo inclui o posicionamento de mercado, ou seja, a forma que a marca se comporta em seu meio de atuação. No entanto, não se limita apenas a este, pois o anunciante vai além dos atributos físicos para ressaltar as qualidades e diferenciais da organização.

Na visão publicitária introduzida pelo autor, fica claro este diferencial. O setor da publicidade cria uma mitologia de marca em que se transmitem os diferenciais do produto,

baseados, muitas vezes em fatores de cunho emocional e psicológico. Como exemplo, pode-se citar a Empresa Coca-Cola Company e seu slogan “Abra a felicidade”. Nesta situação se percebe o diferencial de posicionamento da empresa baseado em uma característica emocional e não em um fator tangível, como seria o caso se fosse ressaltado os diferenciais referentes ao sabor e à qualidade do produto.

Segundo Upshaw (1999), para a organização possuir uma marca bem conceituada no mercado, deve-se pensar em um posicionamento que estabeleça uma relação de longo prazo com o cliente. O autor afirma, no entanto, que nem sempre os responsáveis pelo *marketing* da empresa conseguem controlar como uma marca será posicionada na mente dos clientes, mas as estratégias de *marketing* que a empresa apresenta perante o cliente têm total influência neste lugar que a organização quer ocupar na mente do mesmo. Monte (1998) ratifica este conceito ao afirmar que o posicionamento parte de uma perspectiva interna e processual da organização, através de estratégias traçadas para alcançar seu objetivo de espaço no mercado. Já na perspectiva da percepção do cliente, o que predomina são as impressões que este tira do posicionamento associado à marca e à comunicação da empresa.

Tem-se, assim, o aspecto da evolução e apropriação do posicionamento incorporado ao conceito de administração estratégica. ou seja, o principal ator deixa de ser o público-alvo e passa a ser o estrategista de comunicação da organização. Hunt (2002) afirma que por este motivo o objetivo também muda, passando da comunicação focada na mente dos consumidores para o desenho estratégico da organização e de seus produtos. Deste modo, enquanto a comunicação focada permite apenas a influência em um resultado na mente do público-alvo, a orientação estratégica posiciona a empresa em um cenário competitivo. O autor também destaca esse processo como uma sequência de etapas estratégicas, nas quais estão presentes as análises internas e externas da empresa para a definição de seu posicionamento. E, uma vez definido este posicionamento, há a responsabilidade de implementação e monitoramento do mesmo. Uma definição clara de posicionamento deve pensar o mesmo como um processo de estudo, definição e implementação de fatores que possibilitem ofertas diferencias. Hunt (2002) complementa que o posicionamento deve trazer para a organização uma oferta diferenciada e sustentável da marca trabalhada em relação a seus concorrentes daquela categoria no primeiro momento da percepção do público- alvo, quando o nome e a marca da empresa sejam postos em comparação.

De acordo com a discussão proposta até aqui, percebe-se que o posicionamento visa a estimular uma percepção no público-alvo da oferta, por meio da adequação das suas variáveis ao que este público valoriza, para que isto se torne fator de distinção com relação à

concorrência. Então se pode definir o posicionamento como uma proposta de valor que seja interessante para organização e, também, significativa para o público-alvo e seja mais atrativa com relação às propostas disponibilizadas pela concorrência. Segundo Aaker e Shansby (1982), na realização de um posicionamento deve haver diversas decisões referentes ao segmento de mercado e público-alvo para atingir, a imagem que se pretende transmitir e às características do produto que serão enfatizadas através das estratégias de *marketing*. Segundo os autores, o posicionamento é uma decisão estratégica porque atua na percepção do consumidor e tem relação de primeira ordem no processo de decisão de compra.

O posicionamento pretendido muitas vezes é diferente do efetivamente obtido, pois se forma através de condições atuais e também passadas, bem como por experiências pessoais dos consumidores dentre outros fatores. Rocha e Christensen (1999) afirmam que o posicionamento consiste no desenvolvimento e na transmissão (alicerçada em uma marca) de uma proposta de valor a partir de aspectos significativos para um determinado público-alvo, que serão processados e comparados com os concorrentes, dando origem ao posicionamento que é transmitido através de estratégias de *marketing*.

4.1 *Marketing* estratégico

Ao se definir um posicionamento, utiliza-se do *marketing* a fim de alcançar a posição desejada no mercado. O *marketing* guia-se pela observação e monitoramento das variáveis controláveis e incontroláveis da empresa.

Para Román (1996), o *marketing* teve seu surgimento no inicio do século XX como integrante das áreas econômicas e sociais e tinha como papel a análise da produção, as formas de distribuição e os processos que seriam utilizados para garantir a fixação dos produtos agrícolas naquele início de século. Segundo o autor, a incorporação do *marketing* como disciplina administrativa ocorreu quase na metade do século XX, mais precisamente no ano de 1948, quando a Associação de *Marketing* Americana (AMA) regulamentou um conceito para esta prática: "*marketing* é o desempenho de atividades de negócios, dirigidas para incidentes sobre o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor ou usuário".

Na área econômica e empresarial, o *marketing* e suas formas de atuação tiveram uma disseminação extremamente rápida, pois foi percebido como uma forma de melhorar a relação entre produtores e seus clientes. Drucker (1981) classifica o *marketing* como a principal função empresarial, pois afirma que consumidores satisfeitos é um objetivo que vale para qualquer negócio, independente da sua área de atuação. O *marketing* possui a função

fundamental de orientar a organização no caminho de gerar satisfação na maior parcela possível de seu público-alvo.

Kotler (2000), como um dos maiores pensadores sobre o tema, afirma que o *marketing* pode, muitas vezes, extrapolar o campo empresarial dos negócios e atuar nas relações humanas em si. Para o autor, *marketing* é o conjunto das atividades humanas que têm por objetivo facilitar e consumar as relações de troca.

De acordo com esta visão, o *marketing* pode ser utilizado em todos os tipos de troca, pois passa a ser percebido como permuta de valores entre, no mínimo, duas partes. Então o *marketing* passa a ser visto como uma ferramenta de aproximação de empresas e organizações com ou sem fins lucrativos e seus públicos.

No meio econômico, o *marketing* passa a desempenhar papéis como, por exemplo, o auxilio em uma maior compreensão do mercado em que a empresa está inserida a fim de possibilitar a produção de produtos ou serviços que sejam necessários e desejados pelos seus clientes, ou desempenhar funções como ajustes para que as transações e os negócios saiam como planejado, o que classifica o *marketing* como algo que abrange não só a ação, mas também a análise prévia do que deve ser feito.

Segundo Kotler (2000), para uma empresa obter êxito, deve ser analisado uma série de fatores que têm relação direta ou indireta para alcançar seus objetivos. O autor classifica como controláveis as variáveis que são possíveis manter um gerenciamento e, ainda, que possam ser reformuladas e modificadas de acordo com as necessidades que a organização julgar importante para seu crescimento. Kotler (2000) trata isso como os 4P’s do *marketing*: produto, preço, praça e promoção.

As variáveis que Kotler (2000) afirma serem incontroláveis são classificadas como ameaças ocorridas tanto no macro, quanto no microambiente. E elas não podem ser prevenidas nem gerenciadas pelas organizações, pois se tratam de forças que advém externamente aos desejos da empresa e tem influência direta nas ações estratégicas da mesma.

O microambiente é um espaço que inclui tudo aquilo que está relativamente muito perto do dia-a-dia da empresa. Para Kotler (2000), este ambiente é composto da própria empresa, de seus clientes, das empresas fornecedoras, além de abranger os concorrentes, as pessoas que participam de qualquer etapa relacionada ao *marketing* da empresa e de todo o público que tem algum tipo de relação com a organização. Para o autor este microambiente é composto de forças que podem ser identificadas como: demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e socioculturais.

Neste ponto, retoma-se o que já foi apontado anteriormente, quando foram expostas as diferenças de posicionamento estratégico e operacional. No caso do *marketing*, ele também pode ser dividido nessas duas dimensões, sendo essa divisão a responsável pelo surgimento de dois "tipos" *marketing*.

O *marketing* estratégico desempenha funções anteriores à produção e à comercialização do produto no mercado. Kotler (2000) atribui ao *marketing* estratégico funções relativas ao estudo primário do mercado em que o produto será inserido, juntamente com o direcionamento de público que o produto deve ter, participando da formação e concepção da aparência e dos atributos físicos do mesmo. Os profissionais que atuam neste momento têm papel fundamental na escolha dos canais de venda e distribuição do produto e auxiliam na estratégia de comunicação do mesmo.

O *marketing* operacional tem funções estratégicas após a produção do produto. Nesta etapa, Kotler (2000) designa aos responsáveis pelo *marketing* operacional a função de desenvolvimento das campanhas publicitárias do produto, assim como as formas de produção e as ações de *marketing* direto e merchandising que serão criadas para o produto. Os profissionais operacionais devem atuar na criação e manutenção dos serviços de pós-venda.

Neste estudo, o que desempenha papel relevante é o *marketing* estratégico, pois tem a missão de perceber as mudanças do mercado de atuação da organização, estando atento aos produtos e marcas que surgem, prospectando segmentos e clientes em potencial para uma atuação futura. Segundo Lewis e Littler (2001), o *marketing* estratégico deve perceber as oportunidades de mercado e pensá-las de forma que venham a trazer crescimento e lucratividades para a organização. Os autores afirmam ainda que a essência do *marketing* estratégico esta diretamente ligada à função de garantir que as atividades mercadológicas da empresa sejam adaptadas às transformações do mercado, através de ações do próprio *marketing*.

Segundo Gonzalez, Quesada, Mueller e Mora-Monge (2004), o *marketing* estratégico deve iniciar-se por uma missão clara e pela delimitação dos objetivos da empresa. Isso irá fornecer uma orientação de *marketing* que, combinada com um processo de produção e ações corretas, resultará num produto ou marca de sucesso.

O *marketing* estratégico é uma ferramenta que não tem resultado imediato. Campomar (2006) afirma que o caráter estratégico do *marketing* atua a médio e longo prazo, pois tem como objetivo perceber as necessidades e pontuar as formas de atuação. As empresas estão inseridas em um mercado dinâmico, em ocorrem novas situações a todo o momento e isso

acarreta a tomada de decisões repentinas visando a retomada dos caminhos traçados para atingir o objetivo desejado.

Campomar (2005) aponta o caráter de mudança que acompanha todas as ações estratégicas da organização. O autor afirma que o ambiente econômico está em constante alteração e é de total importância a adaptação das ações com o objetivo de alcançar o que foi traçado pela empresa.

O *marketing* estratégico só tem eficácia se perceber a necessidade de levar em consideração a visão dos clientes, quanto a suas demandas e, também, notar as falhas de seus colaboradores quanto à forma e atuação perante esses clientes. Campomar (2005) alerta sobre a importância da empresa ter uma visão real de onde se encontra, junto com suas forças, oportunidades, ameaças e fraquezas, estabelecendo metas a curto, médio e longo prazo. E também ações estratégicas que levarão a organização a alcançar estas metas desejadas.

Toledo (1997) afirma que o *marketing* estratégico tem seu foco voltado para o desenvolvimento de uma resposta efetiva da empresa como um todo, ou seja, quando se percebe as oportunidades do ambiente, a empresa toda deve pensar como apresentar vantagens competitivas em relação a seus concorrentes. Segundo o autor, o *marketing* estratégico pode ser classificado como um conjunto de decisões que devem combinar de forma harmoniosa todas as dimensões funcionais e administrativas do *marketing*, pois é uma postura de gerência a partir do campo de atuação da organização.

Para Toledo (1997), deve-se buscar a forma de identificação do público que deverá ser o foco central da empresa e desenvolver um composto de *marketing* que faça com que seja assegurada a adequação das ofertas às expectativas deles. Isto irá proporcionar a lucratividade da organização a longo prazo e, também, irá ocupar as oportunidades de mercado. Pode-se classificar o *marketing* estratégico como um processo que tem como objetivo perceber e analisar as necessidades do mercado, tendo seu foco voltado para desenvolver conceitos, produtos e serviços que venham ser lucrativos para a empresa, por meio da percepção de uma necessidade ou desejo dos grupos de compradores, assegurando a vantagem da organização perante seus concorrentes.

4.2 Planejamento

O planejamento desenvolvido pelas organizações é a melhor solução e a forma mais indicada, segundo Kunsch (2003), para qualquer tomada de decisão sobre os rumos e ações da empresa. Através de um planejamento sólido, a empresa pode ter um panorama geral da

situação atual em que a mesma se encontra, percebendo assim quais pontos devem ser alterados para alcançar os objetivos desejados no mercado.

O planejamento, em âmbito geral, não se classifica apenas por fazer previsões e projeções ou resolver problemas. O planejamento deve ser visto e pensado como um processo. Esse processo envolve, em sua base, o modo de pensar e questionar a organização para que, a partir disso, sejam tomadas as decisões necessárias.

Oliveira (2004) defende que o planejamento de forma geral pode ser divido em princípios básicos e específicos. Os *princípios básicos* são: 1 - Que o planejamento deve sempre contribuir com os objetivos da empresa, pois é algo que vem antes de qualquer tomada de decisão; 2- A abrangência e penetração do planejamento deve ser a maior possível, pois modifica as atividades da empresa; 3 - E o planejamento deve buscar maximizar os resultados e minimizar as deficiências da organização.

Os *princípios específicos*, apontados por Oliveira (2004), são divididos em quatro: participação, coordenação, integração e permanência. 1 – Participação: o autor define a necessidade do envolvimento mútuo das diversas áreas da empresa na busca do benefício principal; 2 – Coordenação: define a necessidade da simultaneidade de ações dos envolvidos para que atuem de forma interdependente; 3 - Integração: propõem que os vários escalões da organização devem constituir planejamentos integrados; 4- Permanência: defende a necessidade de constante análise e monitoramento da atuação da empresa.

Percebe-se o planejamento não apenas como algo que visa propor ações futuras para os caminhos da organização, mas como algo que possui o objetivo de integrar as diferentes pessoas e setores envolvidos no processo. Isto corre com a finalidade de buscar objetivos comuns para o sucesso da empresa.

Kunsch (2003) divide o planejamento em três tipos, e cada um deles tem seu papel, mas todos devem caminhar juntos. São eles: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

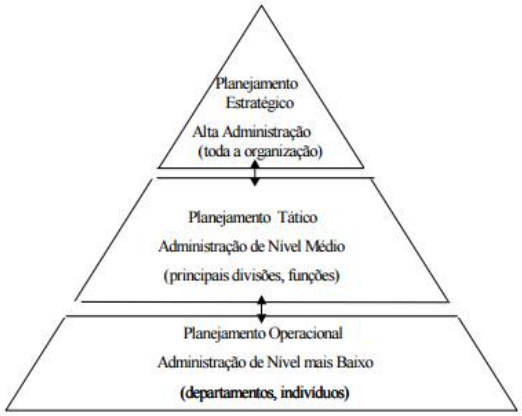
O planejamento estratégico estabelece base para a delimitação da melhor direção que a empresa deve seguir. Ele é ainda diretamente responsável pelo estabelecimento dos caminhos que a organização irá utilizar para conquistar seus objetivos. Este tipo de planejamento é o de maior importância para este estudo.

O planejamento tático se propõe, diretamente, a melhorar e aperfeiçoar determinado setor pertencente à organização. Kunsch (2003) afirma que o planejamento tático busca satisfazer as questões que exijam uma posição imediata de um setor da empresa.

O planejamento operacional age na concretização das ações que foram planejadas. Neste ponto, busca-se colocar em prática tudo aquilo que foi estabelecido. Deve haver uma preocupação com a execução, buscar corrigir qualquer alteração durante o processo e analisar os resultados para perceber o quanto isto foi vantajoso ou não para a organização.

Daft (1999) classifica, de forma hierárquica, os tipos de planejamento e coloca o planejamento estratégico no topo da pirâmide, visto como um processo que engloba toda a organização:

Figura 9 – Hierarquia do planejamento nas organizações



Fonte: Daft (1999)

Após uma breve apresentação do planejamento em geral, serão aprofundados os conceitos de planejamento estratégico. Os quais possuem maior importância para o presente estudo.

4.2.1 Planejamento estratégico

De forma geral, o termo planejamento estratégico tem sido adotado em muitas empresas. Elas estão cada vez mais percebendo a necessidade de pensar a organização inserida no mercado, onde há concorrentes e um público disposto a gastar seu dinheiro com quem oferece mais vantagens ou seduz seu consumo.

Taylor (1975), em meados dos anos 60, aponta o professor Igor Ansoff como a pessoa que estudou diretamente o que hoje é consolidado como planejamento estratégico. Na época, impulsionado pelo pós Segunda Guerra Mundial (1945 em diante), momento de agitação por

parte de algumas empresas americanas que deram início aos sistemas de controle de entrada e saída de produtos e perceberam que, através disso, poderiam fazer projeções a longo prazo. Segundo Taylor (1975), percebendo este cenário, Ansoff, que atuava em *Stanford Research Institute* (instituto de pesquisa sem fins lucrativos localizado na Califórnia – EUA (Estados Unidos da América), considerado até hoje um centro de inovação em diversas áreas, incluindo o setor econômico), foi o primeiro a trazer a questão estratégica para o instituto a fim de desenvolver o poder econômico local, alertando as empresas situadas naquelas proximidades sobre a importância de um planejamento estratégico para atuar em um mercado cada vez mais competitivo.

Kotler (1975), claro defensor do planejamento estratégico, apresenta o mesmo como um estilo de metodologia gerencial que é capaz de estabelecer as diretrizes a serem seguidas pela empresa, buscando sempre uma interação entre organização e ambiente, no qual ela esta inserida cada vez mais.

Quando se fala em interação entre organização e mercado de trabalho, refere-se à forma da empresa reagir às mudanças e demandas do ambiente econômico no qual esta inserida. Vasconcellos (1979) afirma que a interação entre empresa e mercado pode ser classificada através de três níveis: positivo, neutro ou negativo. E estes níveis estão diretamente ligados à forma estratégica de comportamento de como a empresa se posiciona perante as demandas do mercado.

A organização que possui um *nível positivo* de interação no mercado desempenha um caráter de reação às demandas do setor, se adapta às novas tendências e tem potencial de inovação para satisfazer os desejos de modernização do seu público. Com isso, essa empresa possui um potencial maior de desenvolvimento e uma tendência de sobrevivência a longo prazo. Para Vasconcellos (1979), as empresas com um *nível neutro* de interação no ambiente possuem um caráter de reação às novas tendências e de adaptação no mercado. No entanto, estão abaixo das empresas "positivas", pois não têm uma tendência à inovação e isso faz com que estas empresas de "interação neutra" entrem em um processo de estagnação econômica. As organizações de *interação negativa* não reagem às demandas de mercado, não possuem caráter de adaptação e, também, não se preocupam em inovar o que, para Vasconcellos (1979), proporciona uma sobrevivência de curto prazo e uma possível extinção da marca no mercado.

Diante das considerações acima, percebe-se que a sobrevivência das empresas está diretamente ligada às relações e às situações impostas pelo mercado em que elas estão inseridas. Sendo a concorrência inevitável, um potencial maior de adaptação, reação e

inovação, fará com que a organização tenha êxito e obtenha vantagem perante as outras marcas.

Com base nisso, Gracioso (2001) afirma que o planejamento estratégico atual se norteia por dois pilares: 1 - Seu foco deve ser voltado para o ambiente externo e tem o dever de conciliar as dinâmicas do mercado com os recursos da empresa; 2 – Em paralelo com o item anterior, a empresa de se procurar estimular o exercício estratégico nos diversos níveis da organização.

Para um planejamento estratégico ter o êxito desejado, ele deve estar atento à situação externa do mercado, analisando e monitorando seus concorrentes, mas também deve se proporcionar o raciocínio estratégico nos diversos níveis da empresa. Uma das características marcantes do planejamento estratégico é justamente este caráter de pensar todos os setores da empresa através de estratégias conjuntas, visando o objetivo final da organização.

Um planejamento estratégico consolidado atua como uma espécie de guia diante das incertezas que se apresentam perante a organização ou tem a função de sanar possíveis dúvidas perante os riscos que a empresa irá enfrentar. Oliveira (2004) defende um planejamento interativo em contínuo, criado e pensado de acordo com as demandas do público-alvo, através de ações que tenham continuidade. O autor expõe também a interatividade na participação do público interno da organização em que, uma vez participante do planejamento, será um importante aliado no suporte da implementação e consolidação do mesmo nos diferentes setores da empresa, já que a adaptação, a evolução e a avaliação contínua são essenciais para a consolidação e continuidade do processo.

Diversos autores buscam metodologias que possam auxiliar a formulação e a prática de um planejamento estratégico sólido para as organizações. No entanto, há poucas variações entre essas metodologias.

Thompson e Strickland (2000) tratam o planejamento estratégico como uma forma de fortalecer a posição da empresa no ambiente em que ela atua. Estes dois autores propõem que a metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico envolva cinco tarefas:

Tarefa 1 - Na primeira etapa deve ser respondida as seguintes perguntas: “Qual é a nossa visão para a empresa? O que estamos tentando fazer e nos tornar?”. Neste momento os gestores da empresa devem buscar perceber qual é a visão para a empresa e, diante da situação atual, o que a organização está se tornando.

Tarefa 2 – Na segunda etapa, a intenção é transformar a missão e a visão da empresa em objetivos específicos, pois é através destes objetivos que será possível no futuro rastrear o

desempenho do planejamento. Esta tarefa deve ser efetuada em conjunto com diretores e gerentes dos diversos setores, para que cada um deles crie objetivos concretos que possam ser mensurados após a conclusão da execução.

Tarefa 3 – Nesta etapa a atenção está voltada para a elaboração de estratégias através de ações que serão executadas para que a empresa alcance os objetivos traçados anteriormente. Thompson e Strickland (2000) ressaltam que os gerentes devem ter um caráter empreendedor para buscar estratégias que realmente possam reagir com as situações do ambiente no qual a empresa está inserida, aumentando a competitividade da mesma no mercado.

Tarefa 4 – Para que os objetivos realmente sejam alcançados, é preciso que as estratégias elaboradas funcionem de acordo com a forma estabelecida pela empresa. Neste momento, deve-se adequar qualquer ação que tenha saído de maneira não esperada, para que sejam feitas as modificações durante o processo.

Tarefa 5 – A última tarefa funciona como uma constante vigilância por parte da empresa, que deve estar com os olhos focados nas mudanças do mercado. Para que assim, sempre que necessário, se adapte e se planeje novamente.

Daft (1999) propõe algo bastante semelhante à metodologia apresentada acima. No entanto, intitula essas fases dentro de um conjunto de decisões e ações que devem ser utilizadas para formular e implantar as estratégias de ajuste competitivo entre a organização e seu ambiente de atuação. Segundo o autor, a estratégia é um grande plano que tem função de levar a empresa a atingir metas a longo prazo. E assim propõe seis etapas:

Análise da situação atual: é feita pelos gestores da organização por meio de uma análise da missão, metas e estratégias da organização, visando perceber a posição atual da empresa no mercado.

Análise interna: neste momento avaliam-se os pontos fracos e fortes da empresa, através de um panorama geral dos recursos existentes e das habilidades utilizadas.

Análise externa: esta etapa tem como objetivo avaliar o ambiente em que a empresa atua. Este é o momento de analisar concorrentes, fornecedores, clientes, governo, e tudo mais que possa ter relação direta ou indireta com a organização.

Definição de nova missão: a missão tem objetivo de estabelecer valores e propósitos básicos para a organização e, através de uma visão estratégica, define-se o direcionamento da mesma.

Formulação de estratégias: deve-se pensar as estratégias em função das informações adquiridas nas etapas anteriores. Neste momento, analisa-se a forma de atuação dos setores

dentro da empresa e como a alteração deles pode influenciar na produtividade, nos objetivos, nas ações que deverão ser tomadas para reforçar a empresa no mercado e ainda de que forma todas as áreas podem contribuir com as estratégias da empresa de uma forma geral.

Implementação de estratégias: a última etapa proposta por Daft (1999) é também o ponto essencial para o resultado positivo de tudo que foi proposto anteriormente. É o momento dos gerentes utilizarem ferramentas como: a liderança, o projeto estrutural, os sistemas de controle e de informações e os recursos humanos, para que seja alcançado o resultado esperado pelo planejamento.

De forma geral, as metodologias possuem pequenas diferenças. Os dois métodos apresentados acima servem para reforçar a afirmação que um planejamento estratégico consiste da análise de diversos fatores com o objetivo de propor ações estratégicas que venham beneficiar a organização.

Gracioso (2001) afirma que, além da cautela que se deve ter em cada processo de análise e implementação das ações, é necessário que a organização proponha a interligação de todas as áreas, tanto táticas, quanto operacionais. Cada setor terá soluções específicas para a sua área e isto resultará em ações diferentes, porém interligadas por um mesmo objetivo. Tanto os objetivos como as ações e os resultados devem ser compartilhados com todos setores da empresa para que s funcionários percebam o que está sendo feito e tenham um maior engajamento com os objetivos da organização.

4.2.2 Planejamento estratégico de comunicação

O planejamento estratégico transita por várias áreas da organização. E isso faz com que ele seja uma ferramenta da área da comunicação social com o objetivo de transmitir de forma estratégica o conteúdo para os diferentes públicos da empresa.

O gráfico a seguir traz os caminhos do planejamento adotados neste estudo:

Figura10 – Planejamento

Fonte: KUNSCH (1997)
Elaboração: GONÇALVES (2015)

O planejamento surge de uma forma geral, adquire seu caráter estratégico, tático ou operacional e, por fim, toma sua forma estratégica de comunicação. Na esfera da comunicação, o planejamento estratégico atua na consolidação da imagem da organização e no contato com o público-alvo, quando direcionado ao público externo. E principalmente na comunicação e no contato com os funcionários, quando focado no público interno. Para este estudo, o foco direcionado ao público externo da organização possui maior valia, visto que está se analisando a reação da empresa Eny Comércio de Calçados LTDA, perante a penetração de concorrentes externos em sua área de atuação.

Albuquerque (1981) afirma que as empresas, para pensar em planejamento estratégico de comunicação, devem primeiramente perceber a necessidade e o grau de complexidade deste processo e não apenas tomar decisões, colocando em prática ações sem embasamento. Para o autor, não importa qual a filosofia adotada pela empresa, se esta tem características defensivas de mercado ou, ao contrário, prefere atacar seus concorrentes com inovações e diferenciais ou uma forma de atuação mais cautelosa e preventiva. Qualquer que seja a filosofia da organização, a necessidade da elaboração de planos é de total importância para a resolução de qualquer tipo de problema. Sendo mais importante ainda, quando estes problemas ou demandas estiverem situados no campo comunicacional.

Kunsch (2003) aponta o planejamento estratégico de comunicação como uma importante forma para gerenciar as ações estratégicas das organizações. A autora afirma que através da comunicação é possível gerenciar as ações da empresa, utilizando como base as

demandas dos clientes e as atividades dos concorrentes e ainda perceber as ameaças e oportunidade que passam a se formar no ambiente no qual a organização está inserida.

O planejamento no âmbito da comunicação deve estar totalmente alinhado à atividade estratégica da empresa. Kunsch (2003) afirma que a comunicação deve reforçar a missão, os valores, os objetivos e o posicionamento da empresa perante seu público. Quando percebida desta forma, a comunicação passa a ser mais um recurso estratégico a fim de consolidar os objetivos da organização.

Quando a empresa define um novo posicionamento ou necessita posicionar-se perante a penetração de um concorrente (como é o caso analisado aqui), o processo de planejamento estratégico de comunicação tem o papel de agir por caminhos que cheguem até o público-alvo a fim de comunicar o que a empresa quer transmitir. Desta forma, esta comunicação deve atingir o receptor de forma a informá-lo, motivá-lo e, se possível, levá-lo a interagir com a organização, para que a marca ocupe um local destacado na mente do mesmo e tenha vantagem perante seus concorrentes.

Ao se propor a inserção da comunicação no âmbito de planejamento estratégico, deve-se ter clara a intenção de transmitir notícias, posicionamentos ou qualquer outro fato que tenha relação com a empresa e seja de interesse do público. O planejamento estratégico, de forma geral, define o público e o que deve ser dito, o planejamento estratégico de comunicação define como isto deve ser dito, em que momento e de que forma. Corrado (1994) ratifica isso ao afirmar que a forma de comunicar atua diretamente na forma com que o publico irá entender o que a empresa está querendo transmitir e ressalta que o planejamento estratégico de comunicação deve ser algo que atinja desde os gestores até chegar ao cliente.

Neste contexto, Kunsch (2003) afirma que as organizações estão diante de adversidades e desafios cada vez maiores e devem ter consciência da necessidade de planejar, administrar e pensar sua comunicação de forma estratégica. Atitudes e mensagens isoladas não possuem mais efeitos diante da carga excessiva de conteúdo que as pessoas estão expostas. A comunicação deve ser algo centrado no planejamento para que se tenha potencial de gerenciar crises, resolver problemas e alimentar os veículos de comunicação com informações que acarretem em resultados de relevância para a empresa.

O planejamento estratégico de comunicação é algo que define os objetivos e as ações que serão utilizadas pela empresa. Desta forma, torna-se algo extremamente complexo e de grande importância para o futuro da organização, devendo ser pensado e estruturado de forma que realmente tenha resultados positivos.

Oliveira (2004) propõem quatro fases básicas e necessárias apara elaboração e implementação de um planejamento estratégico de comunicação sólido e que alcance os objetivos traçados pelas organizações:

Fase 1 – Diagnóstico estratégico: a primeira fase busca perceber os desejos e as demandas dos acionistas, gestores e participantes do alto escalão da empresa de forma geral; Perceber também as ameaças e oportunidades existentes no ambiente em que a empresa está inserida; E por fim, mapear os pontos positivos, neutros e negativos da organização e a comparação destes com seus concorrentes.

Fase 2 – Missão da empresa: a segunda fase apontada por Oliveira (2004) busca deixar claro o motivo principal pelo qual será feito planejamento estratégico; Perceber a postura atual da empresa, os propósitos, os potenciais da mesma no mercado e as estratégias que ela tem adotado.

Fase 3 - Instrumentos prescritivos e quantitativos: esta fase aponta de que forma irá se chegar à situação desejada, trazendo ainda o estabelecimento dos objetivos, metas, estratégias e forma de agir da empresa.

Fase 4 – Controle e avaliação: a quarta e última fase tem a função de avaliar o desempenho das ações e comparar os resultados com as metas que haviam sido traçadas anteriormente; É o momento da análise dos desvios e ações adicionais que foram tomadas para corrigir possíveis erros no planejamento.

Segundo Oliveira (2004), com a aplicação dessas fases, é possível elaborar e implementar um planejamento estratégico de comunicação visando resultados positivos para a empresa. Fica evidente a importância de um planejamento estratégico de comunicação, de forma a se perceber as necessidades e as demandas do mercado para posicionar as ações perante seus clientes.

5 ESTRATÉGIAS DA EMPRESA ENY COMÉRCIO DE CALÇADOS LTDA

O posicionamento de determinada marca é o guia central para toda e qualquer estratégia de *marketing* e planejamento de comunicação. Nesta etapa do estudo, buscou-se perceber o posicionamento e a reação da empresa Eny Comércio de Calçados LTDA diante da penetração das empresas de varejo online em seu mercado de atuação. Segundo Kotler (2000), o posicionamento determina o local que a marca ocupa na mente dos consumidores em comparação a seus concorrentes.

Durante os dias 15 até 30 de dezembro de 2015, foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas (apêndice I) aos profissionais integrantes da empresa Eny. As entrevistas buscaram englobar diferentes setores visando cargos que tivessem relação direta com questões de posicionamento da marca no ambiente que ela está inserida e reações estratégicas de *marketing* e comunicação diante dos concorrentes.

Foram então entrevistadas as seguintes pessoas: o diretor geral da empresa Eny Comercio de Calçados LTDA, a coordenadora de comunicação e *marketing*, e o *social media* da empresa. Os nomes desses profissionais foram preservados pois entendeu-se que os mesmos falaram em nome das posições que ocupam na empresa, portanto, o importante foi identificar as posições de fala.

Esta análise se constitui através da reação da empresa Eny diante de seus concorrentes, principalmente da empresa Netshoes, no que diz respeito ao posicionamento de comunicação. Desta forma, utilizou-se da metodologia de Ries e Trout (1989) para analisar as reações estratégicas da empresa através de três etapas:

1 O que a estratégia visa?
2 Qual o principal diferencial desta estratégia?
3 Qual a principal vantagem perante os concorrentes?

Na primeira etapa visou-se perceber a estratégia comunicacional utilizada pela empresa e a finalidade de divulgação ou informação da mesma. Na etapa de número dois, Ries e Trout (1991) propõem analisar o diferencial da estratégia comparado a seus concorrentes. Os autores alertam para a cautela de evitar o confronto direto com os concorrentes, porém, visando sempre ocupar um lugar de exclusividade na mente dos consumidores. Por fim, após perceber o diferencial principal da estratégia, deve-se pontuar as vantagens que essas estratégias trouxeram para a empresa, pois a organização deve atuar no

mercado de forma inovadora e singular, estando sempre atenta às movimentações de seus concorrentes.

Buscou-se então perceber a reação da empresa Eny, suas ações e forma de posicionamento diante da emergência do *e-commerce*, representado especialmente pela concorrente Netshoes. Para que assim fosse conhecido o mercado tensionado pelas relações do comércio local em contrapartida à inserção de um concorrente global, em busca das respostas para as questões desta pesquisa.

5.1 Análise do panorama interno da organização

A empresa Eny Comercio de Calçados LTDA, se organiza através ainda de uma gerência familiar, na qual se tem três principais membros intitulados gerentes e sendo o senhor Rafael Isaia como gerente geral. Cada uma das filiais é gerenciada por um "gerente de loja", que são pessoas de confiança da empresa e possuem contato direto tanto com a direção e também com o departamento de comunicação da empresa.

Como forma de perceber a atuação da Eny comércio de Calçados LTDA e sua relação com o local que está inserida, no primeiro momento questionou-se os funcionários da empresa sobre assuntos de ordem interna. Em que se buscou ter um panorama geral das características da organização.

Segundo Gracioso (2001), as decisões e ações de ordem estratégicas devem ser pensadas e decididas de forma conjunta para que haja comunicação e entendimento entre os setores interno da empresa. Desta forma, no ano de 2013, o Departamento de *Marketing* passou a fazer parte do departamento de comunicação que responde diretamente à direção. Ficou estabelecida uma reunião semanal com esses setores da organização que buscam perceber carências, solicitações vindas diretamente dos gerentes das lojas da marca e ainda formular estratégicas e campanhas.

Kunsch (2003) em complemento a afirmação de Gracioso (2001), sobre a interação entre os setores, defende de forma especifica que o setor de comunicação deve atuar de forma integrada, ou seja, relacionando as diferentes áreas. Segundo a coordenadora de comunicação *e marketing*, a empresa Eny possui três profissionais de comunicação, um formado em Relações Públicas, outro profissional de Publicidade e Propaganda e por fim um jornalista. Cada um deles é integrante da assessoria de comunicação, tendo suas funções especificam e também liberdade de opinião nas ações e estratégias integradas. O *social media* da empresa, é o responsável pelo *Instagram*, materiais de *Facebook* e ainda pela alimentação e

gerenciamento de uma das novas ferramentas da empresa, em reação a expansão do mercado online, a "Vitrine Virtual Eny". O assessor de imprensa da organização desempenha papel de abastecimento de conteúdo relacionado à empresa para os veículos de comunicação locais e possui ainda uma interação com o social media no abastecimento de notícias e informações para o *Facebook*. Por fim, a coordenadora de comunicação e *marketing* atua como mediadora das diferentes áreas da assessoria de comunicação. E pode ser apontada como a representação da assessoria de comunicação em contato com os outros setores, por ser a pessoa que participa diretamente das reuniões que envolvem a definição de estratégias da empresa.

A empresa possui o modelo de assessoria de comunicação que Kusch (2003) afirma ser o ideal para as organizações, pois engloba três áreas da comunicação. A Eny produz, ainda, grande parte de seus materiais e mantendo também um fluxo diário de alimentação das redes sociais. Existe também uma agência terceirizada que tem a função de produzir os materias relacionados à mídia televisiva, o qual possui periodicidade de datas pré-definidas como Natal, Dia dos Pais, Dia das Mães, entre outras.

Nesta etapa buscou-se um breve conhecimento da forma de atuação interna da empresa. Juntamente com a forma que acontecem os fluxos de informações internas, que posteriormente serão utilizadas para a formulação das estratégias e ações de mercado.

5.2 Estratégias de comunicação da empresa Eny

A coordenadora de comunicação *e marketing* apontou a dificuldade de uma empresa local em competir com inserções de concorrentes de âmbito global e afirmou que esta tem sido uma preocupação constante em reuniões da empresa. A Netshoes, maior empresa varejista de calçados da América Latina, em seu *site* (www.netshoes.com.br) se define como uma organização disponível 24 horas por dia, sete dias por semana. E ainda tem como principal objetivo proporcionar sempre a melhor experiência de compra na internet. Então os setores da Eny buscam formas de manter a fidelidade de seu público em contrapartida à facilidade de acesso, compra e entrega que as empresas externas oferecem.

O diretor da empresa apontou que atualmente a Eny consegue cobrir qualquer preço de um concorrente local e existe todo um trabalho feito em torno disso. No entanto, a internet se coloca como uma oferta constante aos consumidores, em que a todo o momento surgem marcas e produtos disponíveis para compra em "um só toque". Segundo o diretor atualmente "é extremamente difícil acompanhar as promoções e ofertas das empresas online".

Castells (1999) afirma que qualquer tipo de mudança ocasionada pela tecnologia, como algo que uma vez é aceito e introduzida sua prática em sociedade, passa a ser uma ferramenta que irá ter influência em uma reestruturação seja ela social, tecnológica, etc. No meio econômico, com a tecnologia servindo como meio para a compra de produtos de varejo, a internet passa a ser uma ferramenta que promove a reestruturação da forma de compra dos consumidores.

Durante as entrevistas, ficou claro o conhecimento, por parte dos profissionais da empresa Eny, que o cliente está cada vez mais informado e em busca de novidades. Outro problema percebido pela empresa foi a falta de tempo das pessoas para realizar suas compras. O diretor geral relatou que nos últimos anos a empresa percebeu mudanças nos hábitos de compra dos consumidores e cada vez mais a diminuição no tempo disponível dos clientes. O que pode vir a criar uma vantagem competitiva para os concorrentes online, por se tratarem de empresas que estão disponíveis 24 horas por dia. Esse fato levou a Eny a tomar as seguintes atitudes:

- A empresa aumentou a exposição interna de produtos como forma de facilitar a escolha do cliente e reduzir o tempo de compra.
- No ano de 2014 foi inaugurada a primeira loja de autoatendimento da marca, localizada na cidade de Santa Maria, possibilitando que a pessoa escolha seu modelo e compre-o de forma rápida e ágil.

O diretor da Eny apontou que estas ações foram ao encontro das demandas do setor, se moldando ao novo comportamento que o consumidor desenvolve dentro da loja. Isso foi bem aceito, pois agora os clientes têm acesso direto a um maior numero de produtos sem precisar necessariamente da ajuda do vendedor. Segundo o diretor, “a estratégia deu tão certa e os resultados superaram as expectativas de tal forma, que já se fala, entre a direção, em todas as lojas terem um espaço de autoatendimento”.

Ainda segundo o diretor da empresa, outro problema que foi detectado, estava relacionado à grande quantidade de lançamentos e tendências atuais que estavam disponíveis nos *site*s de compra online. As empresas *online* comercializam calçados para diversas partes do país e até mesmo do mundo, o que faz com que suas compras junto aos fornecedores sejam em grande quantidade e a relação com os mesmos seja cada vez mais próxima. Isso faz com que os principais lançamentos, das grandes marcas, já estejam à disposição nas empresas de venda de varejo *online.*

Para resolver os problemas relacionados à grande oferta de lançamentos oferecidos pelos concorrentes *online,* a empresa tomou as seguintes atitudes:

-Reorganizou o seu setor de compras, formando uma equipe específica de compras por segmentos.

- Passou a realizar as compras em menor quantidade, mas com uma maior frequência, permitindo a chegada mais frequente de lançamentos;

- Os compradores passaram a participar de um maior número de feiras de lançamentos, onde os produtos das novas coleções já podem ser encomendados, diretamente com as indústrias, com até seis meses de antecedência do seu lançamento oficial.

As vendas *online* são uma realidade e tornaram-se uma ferramenta que já não gera mais tanta desconfiança aos consumidores. Para o autor Anderson (2006), a internet possibilitou diversas formas de atuação para as empresas e modificou muitas organizações a fim de atingir essa demanda do setor. No entanto, o diretor geral da Eny afirmou que a introdução da empresa na modalidade de vendas pelas internet é algo ainda distante. O mesmo aponta que a Eny monitora o comportamento do cliente quanto às compras *online* dos produtos, referentes ao negócio da organização, e até então não foi percebido um cenário oportuno para adotar este sistema. Isso exigiria um maior capital, para aquisição de espaço físico de estoque, e também um maior investimento em produtos para comportar esta demanda exigida pela internet. O diretor destacou também o desafio de montar uma equipe tecnologia da informação (TI) com conhecimentos avançados, capazes de viabilizar o processo.

No entanto, a empresa buscou conter a falta das ferramentas de vendas *online* adotando algumas práticas:

- Treinar seus colaboradores para que eles percebam a tendência do consumidor a uma compra online;

- Oferecer instalações adequadas e um ambiente agradável e limpo;

- Apresentar uma oferta variada de produtos modernos e com qualidade;

- Zelar pela qualidade de seus serviços desde o momento da compra até uma possível necessidade de troca do produto;

- Oferecer condições atraentes de pagamentos aos clientes.

Segundo a entrevista com o diretor geral da empresa, estes pontos são para que o consumidor perceba as vantagens no sistema “tradicional” de compra, adotado pela empresa nestes mais de 90 anos. Para ele, o encantamento com o meio digital existe, no entanto precisam ser apontadas as vantagens do meio tradicional, da confiança estabelecida entre um vendedor e um cliente, e principalmente no amparo e suporte que a marca oferece em caso de algum problema. Os entrevistados afirmaram ainda que todas as campanhas da organização buscam transmitir este conceito de posicionamento.

A coordenadora de comunicação *e marketing* da empresa deixou claro que o objetivo principal da empresa é ter um fluxo de informações transparente, para desenvolver ao público uma confiança mútua, por se tratar de uma empresa com mais de 90 anos de existência e ter sua formação e consolidação apoiada nessa relação com as pessoas da cidade de Santa Maria e do centro do estado.

Roncayolo (1986) traz esta questão ao afirmar que as cidades se constituem das relações sociais e comerciais que acontecem em determinado espaço. Desta forma essas relações são diretamente responsáveis pelo desenvolvimento industrial e comercial das empresas que estão instaladas naquele local.

Esta relação ratifica a fala de coordenadora de comunicação, ao afirmar que a empresa Eny aposta nesta relação de quase um século com as pessoas da cidade de Santa Maria e seu em torno. Desta forma, a profissional de comunicação, aponta que a empresa mantém este foco como forma de conter concorrentes externos e intensifica ainda seus esforços em alguns pontos:

- Pesquisas de satisfação dos clientes periodicamente, colhidas no interior das lojas;
- “Caixinhas” de SAC (serviço de atendimento ao consumidor) como item obrigatório em todas as lojas;
- O compromisso de nunca deixar o cliente sem resposta. Sempre que, por algum dos canais de comunicação da empresa, o cliente deixar um questionamento e junto com a dúvida seu contato, o setor de comunicação assume o compromisso de buscar as informações e entrar em contato com este cliente para sanar suas dúvidas.

A coordenadora de comunicação *e marketing* afirmou ainda, que da mesma forma que o comércio tornou-se cada vez mais digital, o contato com o público também está cada vez mais *online* e conectado. Ela aponta que a empresa sentiu a necessidade de ter mais de um

canal direto com seus clientes e que a demanda deste canal apontava para o meio digital. A empresa, reforçando o compromisso de ter transparência e um contato de forma individual com cada consumidor, disponibilizou nos últimos dois anos, a possibilidade de interação através dos seguintes canais:

-*Facebook*;
-*Instagram;*
- *WhatsApp;*
- *Site*;
- Vitrine Virtual.

Felipini (2012) afirma que em tempos de uma modernização já consolidada, as empresas devem atentar para diferentes estratégias de contato com o consumidor. Aponta ainda, que além de formas de divulgar através dos meios digitais, a possibilidade da interação e relação com o público alvo da empresa, passa a ter cada vez mais, um número maior de possibilidades.

Em tempos de mídia de massa, excesso de informação e publicidade no meio online por empresas globais, as ferramentas digitais podem ser uma importante aliada das empresas locais como forma de manter o contato individualizado para seus clientes. O que fica claro na fala do diretor da empresa ao apontar o esforço para manter os canais digitais de comunicação sempre atualizados, pois segundo ele, a Eny comércio de Calçados LTDA quer clientes sempre satisfeitos. E para que isso seja possível o cliente deve ter uma resposta para a menor dúvida ou reclamação que ele tenha.

5.3 Análise das estratégias

Após realizada as entrevistas com os profissionais de gestão e comunicação da empresa, ficou evidente a preocupação que a organização teve nestes últimos anos para moldar sua forma de atuação às demandas dos clientes. E também reagir a entrada dos concorrentes online e em seu local de atuação. Desta forma foi utilizada a metodologia de Ries e Trout (1989), para analisar as principais estratégias apontadas pelos profissionais da empresa. Conforme já foi exposto na metodologia deste estudo.

5.3.1 Exposição de produtos e loja de autoatendimento

Conforme já falamos anteriormente, no ano de 2014 a empresa Eny inaugurou sua primeira loja de autoatendimento, localizada na rua do Acampamento na cidade de Santa Maria. Segundo o diretor o diretor geral da empresa Eny, o objetivo desta loja e da oferta de um maior número de produtos expostos em todas as outras lojas, seria atender a demanda de um público para um serviço cada vez mais ágil, no qual o próprio cliente escolhe seu produto. De forma geral, isto é o que acontece quando o mesmo consumidor faz sua busca em *site*s de varejo, nos quais ele procura e escolhe o produto de sua preferência. Salvo é claro, a diferença de que em uma loja física o cliente pode experimentar, sentir e tocar o produto.

1- O que a estratégia visa?

Após a análise do espaço e as entrevistas com os profissionais responsáveis, ficou evidente que esta loja e o aumento da exposição dos produtos nas demais lojas da marca, visam atender a demanda de um público cada vez mais sem tempo.

2-Qual o principal diferencial desta estratégia?

O diferencial dessa estratégia está na adaptação que a marca teve em modificar sua forma atual de exposição dos produtos e estilo de loja. A empresa com mais de 90 anos sempre foi conhecida por suas vitrines e vendedores atenciosos, no entanto, o contato do consumidor com o produto se dava sempre pela mediação realizada por um funcionário.

3- Qual a principal vantagem perante os concorrentes?

A principal vantagem perante as concorrentes locais fica na forma inovadora de loja e exposição de produtos que a empresa institui na cidade, visto que seus concorrentes possuem lojas físicas tradicionais, com a oferta de produtos mediada pelos funcionários. Já em relação aos concorrentes online, que se utilizam de uma forma também de autoatendimento em suas plataformas web, fica clara a principal vantagem na possibilidade de interação do cliente com o produto. No qual o consumidor, pode tocar, analisar e experimentar o quanto quiser, antes de tomar sua decisão de compra.

Figura 11 – Loja de autoatendimento Eny

Fonte: http://diariodesantamaria.clicrbs.com.br/rs/economia-politica/noticia/2014/11/eny-calcados-inaugura-nova-loja-nesta-sexta-feira-4649792.html

5.3.2 Compras menores e os compradores mais participativos em eventos

Conforme a coordenadora de comunicação *e marketing*, o meio digital possui uma grande quantidade de ofertas e grandes lançamentos. Segundo ela, logo que um produto era lançado por uma grande marca, os consumidores entravam em contato pelas redes sociais para saber se a empresa já possuía o mesmo. Em uma ação conjunta da assessoria de comunicação com os gerentes das lojas e os gestores da empresa, nos últimos anos, houve um aumento nos esforços para proporcionar ao cliente, da marca Eny, uma maior quantidade de ofertas e de lançamentos. Para isso, foi necessário maiores investimentos em viagens e feiras nas quais os compradores tem contato direto com grandes marcas, possibilitando a realização de reservas antecipadas de produtos que serão lançados nas coleções futuras.

1-O que a estratégia visa?

Possibilitar que o cliente, da empresa Eny, tenha acesso a um maior número de lançamentos em menor tempo.

2-Qual o principal diferencial desta estratégia?

O diferencial desta estratégia está na possibilidade da empresa se manter atualizada com tendências e lançamentos futuros, reforçando o seu comprometimento em pesquisar e trazer o melhor para seus clientes.

3- Qual a principal vantagem perante os concorrentes?

De acordo com as informações da coordenadora de comunicação, das empresas locais, a Eny é a única que tem o foco em enviar compradores para feiras de lançamentos de grandes marcas. Em relação aos concorrentes *online*, essa medida aproxima a Eny de oferecer os produtos que estes concorrentes oferecem, no mesmo espaço de tempo, com a possibilidade de pronta entrega.

Na figura a seguir tem-se a postagem realizada no *Facebook* oficial da empresa, anunciando que as lojas da marca já estavam com a nova camisa do time de futebol Grêmio, um dia pós ser feito lançamento oficial por parte da marca de material esportivo Umbro.

Figura 12 – Lançamento da camisa 2016 do time de futebol Grêmio

Fonte: https://www.*facebook*.com/EnyCalcados/

5.3.3 Colaboradores treinados e qualidade das lojas e serviços

Durante as entrevistas realizadas com os funcionários e o diretor da empresa Eny, ambos relataram que organização percebeu a prática de alguns de seus clientes em se deslocar até as lojas da marca para experimentar os produtos, após isto efetuar a compra pela internet. A coordenadora de comunicação *e marketing* afirmou que ao diagnosticar isso a empresa

passou a treinar seus colaboradores de forma a perceber quando existe a intenção desta prática e assim, utilizar-se de todas as vantagens da empresa para que o cliente saia da loja com o produto. Além de treinamento aos colaboradores, foi investido também na modernização das lojas para que o cliente tenha a sua disposição um ambiente agradável, no qual ele desenvolva interesse de frequentar aquele espaço e liberdade para provar seu produto.

1-O que a estratégia visa?

Visa oferecer aos clientes da empresa uma estrutura de qualidade com profissionais dispostos a facilitar ao máximo o processo de compra e pós-compra dos produtos.

2-Qual o principal diferencial desta estratégia?

O principal diferencial da estratégia está em reforçar o posicionamento da empresa, já citado anteriormente. No qual a marca se baseia em um bom relacionamento com seu público, ancorado em relações de transparência e confiança.

3- Qual a principal vantagem perante os concorrentes?

A principal vantagem, diante tanto dos concorrentes locais como *online*, está nesse atendimento personalizado que a empresa busca disponibilizar entre o funcionário e seu cliente. Durante a entrevista, a coordenadora de comunicação *e marketing* afirmou que a empresa foca nesse atendimento e em muitos casos os clientes procuram diretamente determinados vendedores, devido à relação de confiança e amizade que já se estabeleceu.

Figura 13 – Estrutura interna moderna de uma das lojas.

Fonte: http://eny.com.br

5.3.4 Pesquisas periódicas de satisfação dos clientes

Essa estratégia segue o conceito de aproximação com o cliente e segue sendo uma forma de estar em contato com os desejos, críticas e sugestões dos clientes. Tanto a coordenadora de comunicação *e marketing*, quanto o diretor geral, ratificaram a preocupação da empresa em estar em contato com o *feedback* por parte dos clientes. Atualmente, a empresa recebe muitas dúvidas através das redes sociais. No entanto, o diálogo informal entre clientes, vendedores, gerentes das lojas e também sugestões nas caixas de SAC, localizadas no interior das lojas, são instrumentos de grande valor para a empresa perceber a opinião de seu público.

1-O que a estratégia visa?

Neste ponto a estratégia busca ter o cliente como um norteador de ações futuras. Ou seja, busca-se saber o que o público deseja ou não está satisfeito para isso servir de base para alterações e modificações futuras.

2-Qual o principal diferencial desta estratégia?

Esta estratégia não possui um grande diferencial inovador, no entanto segue o posicionamento da marca em ter uma relação de transparência e confiança com seu cliente.

3- Qual a principal vantagem perante os concorrentes?

O diretor geral da empresa afirmou durante a entrevista, que “se o cliente entrou em contato com a empresa, tanto pelas caixinhas de sugestão ou pelas redes sociais, e deixou o seu contato, este sempre irá obter retorno”. Desta forma, esta relação de liberdade, de pergunta ou crítica e o compromisso de retorno por parte da empresa, surgem como um diferencial perante seus concorrentes.

Figura 14 – Caixa de sugestões Eny.

Fonte: Fotografia tirava na loja da rua Dr. Bozano, no dia 02/02/2016.

5.3.5 Inserção nas redes sociais

O diretor geral da empresa afirmou que não está no planejamento da empresa Eny atuar no setor de *e-commerce*. No entanto, o próprio diretor percebe a necessidade da marca de estar presente nos meios digitais. A coordenadora de comunicação da empresa apontou que os consumidores estão cada vez mais dinâmicos e a rede social é o local onde tudo acontece em uma velocidade muito rápida. Então a empresa, nos últimos quatro anos, passou a ter uma maior preocupação com este meio.

Nesta etapa, as estratégias se basearam em lançar uma plataforma virtual, chamada "Vitrine Virtual", em que os consumidores têm acesso a produtos disponíveis nas lojas, consultando seus preços e possibilitando a reserva dos mesmos. Outra estratégia foi a presença constante nas redes sociais através, principalmente, do *Facebook* e *Instagram*, informando o seu público sobre novidades, tendências e tornando aquele espaço um local de conteúdo relevante para o interesse de seu público.

1-O que a estratégia visa?

Visa ter a marca presente no meio online, através de diferentes formas para que o público tenha contato com produtos, lançamentos e informações de relevância para o interesse dos mesmos.

2-Qual o principal diferencial desta estratégia?

O diferencial desta estratégia está na mudança de característica por parte da marca. Aqui está se estudando uma empresa quase centenária, que tem seu foco no relacionamento pessoal e no comércio tradicional e passa então a perceber uma concorrência externa *online*, sendo assim "obrigada" a estar presente no meio digital.

3- Qual a principal vantagem perante os concorrentes?

A principal vantagem, tanto na "vitrine virtual" quanto no posicionamento da empresa nas redes sociais, é a credibilidade que a marca tem com seu público. Desta forma as redes sociais da empresa Eny conseguem transitar por diferentes assuntos de interesse de seus clientes e até mesmo da cidade, sem a preocupação específica com a venda naquele meio. Isto é comprado, visto que a empresa não vende produtos pela internet.

Figura 15 – Interface da Vitrine Virtual Eny

Fonte: http://eny.com.br/modulo_eventos/slideshow/?EVENTO=PRODUTOS_ENY_ESPORTES

Figura 16 – Assuntos de relevância para os clientes no *Facebook* da empresa.

Fonte: https://www.*facebook*.com/EnyCalcados/

Figura 17 – *Instagram* Eny

Fonte: https://www.instagram.com/EnyCalcados

5.4 **Posicionamento da empresa Eny**

Após analisarmos as estratégias aqui expostas, percebe-se que as mudanças de hábitos dos clientes e também a inserção de concorrentes externos, como é o caso dos que atuam exclusivamente no meio digital, tiveram papel de importante influência na forma que a

empresa se posicionou nos últimos anos. No entanto, muito mais que uma mudança de posicionamento, fica evidente um esforço justamente para manter este posicionamento que a empresa tem desde sua formação, focado na aproximação com o cliente através de uma relação de transparência e confiança. As estratégias utilizadas serviram como reforço de posicionamento para que a empresa reforçasse o seu compromisso de qualidade nos produtos e serviços sem entrar em disputas de preço e promoções.

Segundo o social media, a empresa em sua comunicação não possui posicionamento que se relacione questões como "promoção", "liquidação" e "desconto", pois acreditam ter uma marca baseada e ancorada na confiança com seu público, então, buscam reforçar cada vez mais o compromisso do preço baixo e esta confiança entre vendedor/marca e seus clientes.

Kotler (2002) afirma que posicionamento é o espaço que o serviço ou a marca ocupa na mente dos consumidores. Na entrevista com o social media da Eny, ficou claro o reforço do posicionamento da empresa em reação aos concorrentes tanto globais quanto locais. A empresa Eny, como não entra em disputa de preços ou até mesmo liquidações, reforça seu posicionamento para seus consumidores, não trabalha com descontos, pois se posiciona na confiança de já atuar com o preço mais barato. Outro fato que pode ser apontado é a preocupação da empresa em manter este compromisso de atuar com preços competitivos. A coordenadora de comunicação *e marketing* afirmou que a empresa possui profissionais que se deslocam até empresas concorrentes e fazem cotação dos preços. Quando a empresa concorrente está atuando com preço menor, a Eny remarca seus produtos de forma a igualar ou diminuir o valor do modelo em questão, pois acredita que o posicionamento de relação de transparência e confiança com o público da empresa, se dá justamente pela preocupação que a Eny se propõe em ter para fazer seu cliente pagar um preço justo por produtos de qualidade.

O diretor da Eny afirmou que é muito complicado concorrer com preços e promoções das empresas *de e-commerce*, tanto pela abrangência mundial que estas podem ter e pela possibilidade de preços especiais junto a fornecedores. Desta forma o mesmo apontou que o posicionamento da empresa busca conter o *e-commerce* com foco em outros diferenciais.

Segundo Ries e Trout (2002), para atingir resultados positivos, a empresa deve ter claro seu posicionamento na mente de seu público alvo e que esta relação entre empresa e consumidor seja transparente, pois um posicionamento deve gerar certezas e nunca desconfiança. Os autores afirmam ainda que somente através de relações de confiança com a marca ou empresa, a instituição irá ocupar o primeiro lugar na mente do consumidor.

O diretor, da Eny Comércio de Calçados LTDA, expôs o posicionamento da empresa focado em vender a preços competitivos através de uma relação de confiança com seu cliente. Ele afirmou ainda que para uma empresa durar mais de 90 anos, o foco principal deve ser o cliente. Desta forma, a Eny se posiciona na proximidade de relação de transparência e confiança pessoal que se caracteriza como seu principal diferencial quando comparada às empresas de *e-commerce*.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O levantamento de dados bibliográficos e de campo, seguido de sua posterior análise indicaram que o comércio de varejo regional, no caso tratado nessa pesquisa, das lojas Eny, sofreu alterações, relacionadas aos hábitos de compra de seus consumidores. E ainda, ficou evidente a necessidades das empresas em se adaptarem a estas novas práticas de compra.

Juntamente a isto, a internet e a possibilidade de compra *online* apresentam às empresas locais uma ameaça para um setor que até então vinha atendendo os consumidores do local e da região. O qual estava inserido e tendo como preocupação teoricamente os concorrentes físicos, estabelecidos no mesmo local de atual. Para Felipini (2012), o *e-commerce* é uma realidade atual que rapidamente foi incorporada e aceita por uma fatia considerável da população, então este comércio não deve ser ignorado pelas empresas.

No caso específico da empresa Eny comércio de Calçados LTDA, ficou evidente a necessidade de adaptação e reformulação de suas estratégias e posicionamento, a fim de combater a inserção de concorrentes externos. Felipini (2012) afirma que em tempos de *e-commerce*, as empresas físicas e de caráter tradicional devem se reformular e adaptar sua forma de atuar para se manter no mercado. Fato este que fica comprovado, nas cinco principais estratégias, citadas anteriormente, desenvolvidas ou reforçadas pela empresa:

1 - Aumentar a exposição dos produtos e inaugurar uma loja de autoatendimento.
2 - Passar a realizar compras em menores quantidades e os compradores mais participativos em feiras de lançamentos de novos produtos.
3 - Treinamento para seus colaboradores e zelo pela qualidade das lojas e serviços.
4 - Intensificação de pesquisas periódicas de satisfação dos clientes.
5 - Maior inserção nas redes sociais.

A primeira estratégia, conforme foi analisado acima, buscou expor um maior número de produtos ao contato dos clientes, levando em consideração a oferta disponibilizada pelos concorrentes *online*. Em que o consumidor, através de uma busca pelo *site*, tem acesso a um grande número de produtos. Além de a facilidade da loja de autoatendimento, ser uma forma de otimização do tempo do cliente, deixando ele a vontade na escolha de sua mercadoria.

Thompson e Strickland (2000) afirmam que uma estratégia para ser bem consolidada deve atender às demandas e ir ao encontro daquilo que o público deseja. As empresas de varejo *online*, como é o caso da Netshoes, possuem os principais lançamentos das grandes

marcas. Isto fez com que a segunda estratégia fosse colocada em prática, pois a empresa Eny percebeu a necessidade de disponibilizar a seus clientes uma oferta de lançamentos no mesmo tempo que os concorrentes *online*. Isto aponta uma mudança de hábito dos consumidores, através de um maior acesso à informação, onde este cliente tem a sua disposição a internet para ter contato com os principais lançamentos das grandes marcas e assim gerar uma demanda destes produtos nas lojas da empresa Eny.

Com este acesso a informação, preço e lançamentos das empresas de varejo *online*, foi percebido pela empresa Eny a prática do consumidor de deslocar-se até a loja, experimentar o calçado e efetuar a compra pelo meio digital, devido a um preço melhor ou algum outro diferencial de sua preferência. Esta prática motivou a empresa à terceira estratégia apresentada acima, na qual o colaborador passa por constantes treinamentos para quando for percebida esta intenção, por parte do público, o mesmo tenha argumentos para salientar as vantagens da compra na loja física ao invés do meio *online*. Estes argumentos são fixados com base nos diferenciais que a empresa Eny pode oferecer, relacionados a uma relação de confiança durante a venda e no pós venda.

Conforme foi apresentado neste estudo, o acesso à informação, as novas tecnologias e o *e-commerce*, contribuíram para uma mudança de hábitos de compra por parte dos consumidores. Desta forma, as pesquisas apontadas na quarta estratégia tornam-se de grande valia para a empresa Eny. Através deste diferentes meios de contato com seus clientes, a empresa pôde perceber as principais demandas, críticas e sugestões, para assim se moldar de forma a atender o que está sendo solicitado.

No entanto, todas as estratégias descritas acima teriam menor impacto se não fosse percebida a necessidade de uma maior inserção nas redes sociais. Visto que os hábitos de compra sofreram alterações, os concorrentes mudaram e a forma com que o cliente se relaciona com as marcas também se alterou. Então, a última estratégia, das listadas acima, tem como objetivo levar a marca da empresa para o meio *online*, não para competir com os concorrentes deste meio, visto que a empresa não atua no *e-commerce*, mas sim para ter uma presença nas redes sociais, possibilitando uma maior interação com seus clientes e também uma maior possibilidade de divulgar seus produtos e assuntos de interesse para os consumidores.

Desta forma, fica claro aqui que as empresas varejistas de calçados que comercializam pela internet, afetaram diretamente na empresa, objeto de estudo, Eny Comércio de Calçados Ltda. Baumam (2008) afirma que as pessoas e empresas passaram a ser influenciadas pelo nomadismo digital, onde as relações sociais e de consumo são orientadas a nível globalizado.

Desta forma o cliente, pode comprar em diferentes empresas sem sair da sua casa. Visto esta tendência de mercado, foram desenvolvidas as estratégias, listadas anteriormente, com o objetivo de conter os concorrentes externos e também se moldar as demandas do público da empresa Eny.

Pode-se citar por fim, um reforço no posicionamento da empresa focando ainda mais na relação de confiança e transparência com seus clientes como forma de estar a frente dos concorrentes *online*, através de uma relação mais direta e pessoal com os consumidores da cidade de fundação da marca. Com suas lojas físicas, a Eny mantém ainda a cultura desta relação direta assim como boa parte do comércio de Santa Maria.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. *Criando e administrando marcas de sucesso.* São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David.; SHANSBY J. Gary. *Positioning your product.* Business Horizons. Greenwich, v. 25, n. 3, p. 56-62, mai./jun. 1982.

ALBERTIN, Alberto L. *Comércio Eletrônico:* modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. São Paulo: Atlas. 1999.

ALBUQUERQUE, Adão E. *Planejamento das relações públicas*. Porto Alegre: 1981.

ANDERSON, Chris. *A Cauda Longa:* a nova dinâmica de *marketing* e vendas – como lucrar com a fragmentação dos mercados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARRIOS, Sônia. *A Produção do Espaço*. In: SANTOS, Milton e SOUZA, Maria AdÈlia (Org.) : *A Construção do Espaço*. São Paulo: Nobel, 1986.

BAUMAN, Zygmunt. *Vida para o consumo: a transformação das pessoas em mercadoria.* Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BEBER, Cirilo C. *Santa Maria 200 anos:* história da economia do município. Santa Maria: Pallotti, 1998.

BELÉM, João. *História do município de Santa Maria:* 1797 a 1933. 3. ed. Santa Maria: Editora da UFSM, 2000.

BELTRÃO, Romeu. *Cronologia histórica de Santa Maria e do extinto município de São Martinho*. 2. ed. Canoas: La Salle, 1979.

BERNARDES, Nilo. *Bases geográficas do povoamento do Estado do Rio Grande do Sul*. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 1997.

BICUDO, F. *A entrevista- testemunho:* Quando o diálogo é possível. Revista Caros Amigos. Disponível em: http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?cod=333DACOO1. Acesso em 17 de mar. 2006

BLANKSON, Charles. *Some issues about the concept of positioning:* an overview. Atlantic *Marketing* Association Conference, 2001, Portland.

BOLFE, Sandra Ana. *Transformações do espaço urbano de Santa Maria-RS e sua região:* tendências e condicionantes. Tese de doutorado (Programa de Pós-Graduação em Geografia Humana), Departamento de Geografia, Universidade de São Paulo, 2003.

CALIXTA, Mauro T. *A Força da Marca*: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Editora Harbra, 1998.

CÂMARA, José E. *Caminhos de ferro estratégicos do Rio Grande do Sul*. Rio de Janeiro: Americana, 1874.

CAMPOMAR, Marcos. O planejamento de *marketing* e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2005.

CARLOS, Ana F. *Novos Caminhos da Geografia*. São Paulo: Contexto, 2001.

CASTELLIS, M.; CARDOSO, G. *A sociedade em rede:* do conhecimento à ação política. In: CONFERÊNCIA PROMOVIDA PELA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2005.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede: a era da informação:* economia, sociedade e cultura – VoI. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em administração:* um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. (Trad. Lúcia Simonini). 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

CORRADO, Frank M.. *A força da comunicação*. (tradução Bárbara Theoto Lambert). São Paulo: Makron Books, 1994.

CORRÊA, Roberto L. *Região:* a tradição geográfica. In: Trajetórias geográficas. Rio de Janeiro. Ed. Bertrand Brasil, 2001.

COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001.

DAFT, Richard L. *Administração*. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DI MINGO, E. *The fine art of positioning.* Journal of Business Strategy, Boston, v. 9, n. 2, p. 34 -38, 1988.

DEGRANDI, José O. *Horizontalidades e verticalidades no desenvolvimento territorial de Santa Maria* – RS. In.: Anales della XVIII Bienal del Coloquio de Transformaciones Territoriales. Buenos Aires, 2010. Disponível em: https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2514.pdf

DRUCK, Maria da G. *Globalização, reestruturação produtiva e movimento sindical.* In: Caderno CRH, Nº24/25, jan/dez de 1996.

DRUCKER, Peter F. *Prática da administração de empresas*. Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1981.

DUARTE, Jorge. *Entrevista em profundidade*. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.* São Paulo: Atlas, 2005.

ECKELS, Robert W. *Business marketing management: marketing* of business, products and services. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1990.

ETGES, Virginia E. *A região no contexto da globalização:* o caso do Vale do Rio Pardo. In: VOGT, O. P. e SILVEIRA, R. L. L. (Org). Vale do Rio Pardo: (re)conhecendo a região. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2001.

FELIPINI, Dailton. *Ecommerce 11 anos:* uma explosão de crescimento. 2012. Disponível em: www.*e-commerce*.org/artigos/ecommerce-11anos.php.

FLORES, Murilo. *A identidade cultural do território como base de estratégias de desenvolvimento* – uma visão do estado da arte. RIMISP, 2006. Disponível em: . Acesso em: 15 de maio de 2009.

FRIGOTTO, Gaudêncio. *Educação e crise do capitalismo real*. Cortez Editora, 1999.

GOMES, Paulo César C. *O conceito de região e sua discussão*. In: CASTRO, Iná Elias et al (org.). Geografia: Conceitos e Temas. Rio de Janeiro. Ed. Bertrand Brasil, 2000.

GOMZALEZ, M., Quesada, G., Mueller, R. e Mora-Monge, C. *QFD Strategy House*: an Innovative Tool for Linking *Marketing* and Manufacturing Strategies. *Marketing* Intelligence & Planning, 2004.

GRACIOSO, Francisco. *Marketing estratégico*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

GUTERRES, Clóvis R. J. *A Faculdade Interamericana de Educação*: projeto multinacional de aperfeiçoamento de pessoal especializado em Educação, 1970/1977.
Tese (Convênio UFSM/UNICAMP) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria – RS, 2001.

HAESBAERT, Rogério. *O Mito da Desterritorialização: do "fim dos territórios" à multiterritorialidade.* Rio de Janeiro. Ed. Bertrand Brasil, 2004. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em Acesso em 19/04/2009.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.

HUNT, Shelby D. *Foundations of marketing theory:* toward a general theory of *marketing*. Armonk: M. E. Sharp, 2002.

HUSSERL, Edmund. *L'idée de la phénoménologie*. Cinq leçons. Traduit de l'allemand par Alexandre Lowit. 8 ed. Paris: Presses Universitaires de France, 2000.

ISAÍA, Antônio. *As estradas de ferro no Brasil Império, no Rio Grande do Sul e em Santa Maria*. In: Santa Maria: Guia Geral-1983. Santa Maria: Guimapa, 1983.

KELLER, Kevin L. *Strategic Brand management:* building, measuring and managing brand equity. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing:* análise, planejamento, implementação e controle. 1. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

_____, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____, Philip. *Administração de marketing.* São Paulo : Atlas, 1975.

KRAFTA, Romulo. Anais do VI Encontro Nacional da ANPUR. BrasÌlia: ANPUR, 1995.

KUNSCH, Margarida M. K.. "*Planejamento estratégico e excelência da comunicação*". In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Editora Summus, 4 a edição revisada e ampliada, 2003.

LECIONI, Sandra. *Região e Geografia*. São Paulo. Edusp, 2003. MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário. Disponível em Acesso em 15/04/2009.

LEMOS, André. *Cibercultura:* Tecnologia e Vida Social na Cultura Contemporânea. Sulina, Porto Alegre, 2002.

LÉVY, *Pierre. Palestra realizada no Festival Usina de Arte e Cultura, promovido pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre, em Outubro*, 1994.
Tradução Suely Rolnik. Revisão da tradução transcrita João Batista Francisco e Carmem Oliveira. Equipe de criação 16/05/1998.

LEWIS, B. R. L.; LITTLER, Dale (org.). *Dicionário enciclopédico de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

LOPES, Karil E. J. A Vila Belga. In: ICOMOS. *Anais do Seminário:* Território, patrimônio e memória. Santa Maria: UFSM, 2001.

MAGGARD, John P. *Positioning revisited.* Journal of *Marketing*. New York, v. 40, n. 1, p. 63-66, jan. 1976.

MCKENNA, Regis. Estratégias de *marketing* em tempos de crise. São Paulo: Publifolha, 1999.

MONTE, Edmar F. *Posicionamento: da propaganda ao nível estratégico*. Caderno de pesquisas em administração. [FEA/USP]. São Paulo, s.e., v.1 n. 7, p. 41-50, 2º trim. 1998.

MOREIRA, Sônia V. *Análise documental como método e como técnica*. In: BARROS, Antônio; DUARTE, Jorge (orgs). Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MÜHLBACHER, H.; DREHER, A.; GABRIELRITTER, A. *MIPS – Managing industrial positioning strategies.* Industrial *Marketing* Manegement, New York, 1994.

MÜHLBACHER, Hans. MIPS – *Managing industrial positioning strategies*. Industrial *Marketing* Manegement. New York, 1994.

OLIVEIRA, Djalma P. *Planejamento estratégico:* conceitos, metodologia e práticas. 20 ª.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ORTIZ, Renato. *Mundialização e cultura*. SP: Brasiliense, 1994.

OZAKI, A.; VASCONCELLOS, E. *Mercados eletrônicos:* estratégia, inovação e um modelos para sua constituição. 1º.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PESAVENTO, Sandra. *História do Rio Grande do Sul*. 8. ed. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1997.

POLIDORI, M. C.; KRAFTA, R. (2003). *Crescimento urbano – Fragmentação e sustentabilidade*. Anais X Encontro Nacional da ANPUR. Belo Horizonte: ANPUR, 2013.

PORTER, Michal E. *Estrategy and the internet.* Harvard bussines review. 2012. Cambridge, Massachusetts, 2001.

POTTER, R.; TURBAN, E.; RAINNER, K. *Administração de tecnologia da informação.* 3. Ed. – São Paulo: Campus, 2005.

RAFFESTIN, Claude. *Por uma geografia do Poder*. São Paulo: Ática, 1993.

RANDAZZO, Sal. *A criação de mitos na publicidade*. Rio de Janeiro, Rocco, 1997.

RATZEL, Friedrich. *As leis do crescimento espacial dos estados*. In: MORAES, Antônio Carlos. Ratzel. SP: Ática, 1990.

_____, Friedrich. *Geografia do Homem (*Antropogeografia). In: MORAES, Antônio Carlos. Ratzel. SP: Ática, 1990.

REEVES, Rosser. *Reality in advertising*. London: MacGibbon & Kee, 1961.

REYNA, C. P. *Vídeo e pesquisa antropológica*: encontros e desencontros. Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação. 1997. Disponível em: Acesso em 20 de outubro de 2005.

RIES, A.; TROUT, J. *Posicionamento:* como a mídia faz sua cabeça. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

RIES, A.; TROUT, J. *As 22 consagradas leis do marketing.* São Paulo: Makron Books, 1993.

RIES, A.; TROUT, J. *Posicionamento:* a batalha por sua mente. 20a ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

ROCHA FILHO, José M. *A nova universidade.* Porto Alegre: ASPES/Globo, 1962.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. *Marketing:* teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMÁN, Ricardo J *Gestão de Marketing e Vantagens Competitivas em Mercados Industriais*. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo, 1996.

RONCAYOLO, Marcel. *La ville et ses territoires*. Paris. Gallimard, 1990.

SANTOMÉ, Jurjo T. *Globalização e Interdisciplinariedade*: o currículo integrado. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

SANTOS, Milton, 1926-2001 - *A Natureza do Espaço:* Técnica e Tempo, Razão e Emoção / Milton Santos. - 4. ed. 2. reimpr. - São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006. - (Coleção Milton Santos; 1)

SAQUET, Marcos. *Os tempos e os territórios da colonização italiana*. Porto Alegre. EST Edições, 2003.

SENNA, Adriana K. *Ferrovia gaúcha*: algumas considerações. In: ALVES, Francisco das Neves; TORRES, L. H. (Org.). A cidade de Rio Grande: estudos históricos. Rio Grande: URG/SMEC, 1995.

SILVEIRA, Rogério Leandro L. *Redes e território*: uma breve contribuição geográfica ao debate sobre a relação sociedade e tecnologia. Barcelona. Revista Bibliográfica y Ciencias Sociales. Vol. VIII, n. 451, 15 junio 2003b.

SOUZA, Marcelo L. *O ABC do Desenvolvimento Urbano*. Rio De Janeiro: Ed. Bertrand Brasil, 2008.

SOUZA, Marcelo L. *O território:* sobre espaço e poder, autonomia e desenvolvimento. In: CASTRO, GOMES e CORRÊA (orgs.) Geografia: conceitos e temas. Rio de Janeiro. Ed. Bertrand Brasil, 1995, p.77-116.

SPOSITO, Eliseu S. *Contribuição à metodologia de ensino do pensamento geográfico*. Presidente Prudente: FTC/UNESP, 2000. (Tese de Livre Docência)

STEFANI, Celia Regina B. *O sistema ferroviário paulista - um estudo sobre a evolução do transporte de passageiros sobre trilhos*; Universidade de São Paulo/ Faculdade de Filosofia , Letras e Ciências Humanas/Departamento de Geografia; São Paulo, 2007

TAYLOR, Brenda. *Strategies for planning.* Long Range Planning, Elmsford, 1975.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. *Planejamento Estratégico:* elaboração, implementação e execução. São Paulo, Pioneira, 2000.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. *O processo de posicionamento e o marketing estratégico.* In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 1991, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: ANPAD, 1991.

TOLEDO, Geraldo. *Marketing Estratégico e Varejo:* o Caso Europeu. ANPAD, São Paulo, 1997.

TROUT, Jack. '*Positioning' is a game people play in today's me-too market place.* Industrial *Marketing*, Chicago, v. 54, n. 6, p. 51-55, June 1969.

UPSHAW, Lynn B. *Building brand identity:* a strategy for success in a hostile marketplace. New York: John Wiley & Sons, 1999.

VASCONCELLOS, Paulo. *Planejamento estratégico*. Belo Horizonte : Fundação João Pinheiro, 1979.

VOGT, Olgário Paulo. *Formação social e econômica da porção meridional do Vale do Rio Pardo*. In. SILVEIRA, R. L. L. e VOGT, O. (Org.) Vale do Rio Pardo: (re)conhecendo a região. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2001.

FONTES PRIMÁRIAS:

Entrevista semi-estruturada com o profissional de *Social Media* da empresa Eny Comércio de Calçados LTDA, realizada dia 21 de dezembro de 2015.

Entrevista semi-estruturada com a Coordenadora Geral de Comunicação e Marketing da empresa Eny Comércio de Calçados LTDA, realizada dia 28 de dezembro de 2015.

Entrevista semi-estruturada com o Gerente Geral da empresa Eny Comércio de Calçados LTDA, realizada dia 11 de janeiro de 2016.

APÊNDICE I

Entrevista semi-estruturada, elaborada pelo Mestrando Kauan Prates Gonçalves, do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, Área de

Concentração em Desenvolvimento Regional, Linha de Pesquisa em Organizações, Mercado e Desenvolvimento, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

1 – Qual seu nome e sua função na empresa Eny?

4 – Há quanto tempo você trabalha na empresa? Sempre neste cargo?

3 – Como se estrutura o organograma da empresa? Você teria algum documento mostrando isso?

4 – Como se estrutura o setor de comunicação da empresa?

5 - Quais as atividades que desempenha o setor?

6 - O que é feito na Eny e o que é terceirizado? Quem faz o trabalho terceirizado? Por quê?

7 – De quem parte a ideia ou a necessidade de uma ação ou campanha?

8 – Como você classifica o preço da Eny?

9 – Como você classifica a oferta de lançamentos de grandes marcas nas lojas Eny?

10 – O que permanece de uma campanha para outra?

11 – Existe algum valor trabalhado em todas as campanhas? Como é passado para os profissionais de comunicação da casa e terceirizados esse valor?

12 – Que tipo de comunicação a Eny busca com seus clientes?

13 - Vocês têm planejamento de comunicação? Existe um documento?

14 – As campanhas ou ações são padrões em todas as lojas? Como lidam com os públicos segmentados em termos de comunicação? E as lojas nas demais cidades?

15 – Como é percebida a necessidade de reformulação de uma loja da empresa?

16 – Como é percebida a necessidade da presença da marca em um novo empreendimento da cidade?

17 – Qual é o posicionamento de marca atual da empresa Eny?

18 – Existe uma preocupação em alinhar o posicionamento aos longos dos anos? Qual seria (quais seriam) o posicionamento anterior ao atual?

19 – O que motivou a presença online da empresa? Desde quando existe?

20 – Em Santa Maria, existe uma preocupação da empresa com os concorrentes locais? Quais? E nas demais cidades?

21 – Existe uma preocupação da empresa com os concorrentes online? Quais?

22 – Qual a principal vantagem da Eny perante aos concorrentes locais? E a desvantagem?

23 – Qual a principal vantagem da Eny perante aos concorrentes online? E a desvantagem?

24 – Nos últimos anos a empresa sentiu uma mudança nos hábitos de compra de seus clientes? De que tipo?

25 – De que forma a empresa se posiciona diante das novas tecnologias, tanto para a gestão, como para as vendas e para a comunicação?

26 – O que motivou a empresa a inaugurar em 2014 uma loja de autoatendimento?

27 – Esta loja de autoatendimento foi bem aceita pelos clientes?

28 – Que tipo de solicitação, referente a adaptações na forma de trabalho vocês recebem dos clientes?

29 – Em seu tempo na empresa você enfrentou alguma crise nas vendas? O que foi feito para resolver o problema?

30 – O que a Eny imagina que será necessário se adaptar em um futuro próximo? Como na Eny se imagina, projeta o futuro no setor de vendas de calçados? Há discussões em torno disso?

31 – Existe uma tendência a aceitar mudanças por parte da diretoria?