



**FACULDADE VIASAPIENS – FVS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARIA LUIZA SILVA MOTA

**ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO E DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA NO
MERCADO DE LINGERIE: UM ESTUDO DA EMPRESA HIBISCO LINGERIE NA
CIDADE DE FRECHEIRINHA-CE**

TIANGUÁ – CE
2025

MARIA LUIZA SILVA MOTA

**ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO E DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA NO
MERCADO DE LINGERIE: UM ESTUDO DA EMPRESA HIBISCO LINGERIE NA
CIDADE DE FRECHEIRINHA-CE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora da Faculdade ViaSapiens, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Orientadora: Prof. Esp. Eliete Oliveira Monte

TIANGUÁ

2025

MARIA LUIZA SILVA MOTA

**ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO E DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA NO
MERCADO DE LINGERIE: UM ESTUDO DA EMPRESA HIBISCO LINGERIE NA
CIDADE DE FRECHEIRINHA-CE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
à Faculdade ViaSapiens, como exigência
parcial para a obtenção do título de Bacharela
em Administração.

Aprovado em: ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora: Prof. Esp. Eliete Oliveira Monte

Membro: Prof. Esp. Kássio Karol de Aguiar Alves

Membro: Prof. Ma. Keila Costa de Souza

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu forças em cada momento de dúvida e me guiou ao longo dessa jornada. Sem Sua presença e fortaleza, não teria conseguido superar os desafios que surgiram.

À minha mãe, que sempre acreditou em mim, mesmo quando eu mesma não acreditava. Sua força e incentivo foram fundamentais para que eu não desistisse, e suas palavras de apoio me motivaram a seguir em frente.

À minha orientadora, pela paciência, dedicação e orientação constante. Sua experiência e contribuição foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço por sempre me desafiar a buscar o meu melhor.

Ao meu noivo, por me incentivar a não desistir. Suas palavras de apoio e confiança foram essenciais para que eu me mantivesse firme, especialmente nos momentos em que duvidei de minha capacidade e me mostrou que eu conseguiria, mesmo quando parecia impossível.

À empresa Hibisco Lingerie, por disponibilizar seu tempo, sua equipe e suas informações para a realização desta pesquisa. Agradeço pela receptividade e pela confiança em contribuir com este trabalho, que só foi possível graças à colaboração de todos os envolvidos.

A todos que contribuíram para que este momento se tornasse possível, meu mais sincero agradecimento. Esta conquista é fruto do apoio e carinho que recebi de cada um de vocês.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso analisou como as estratégias de posicionamento da Hibisco Lingerie contribuem para sua diferenciação competitiva no mercado de moda íntima, considerando o contexto do polo de Frecheirinha-CE, reconhecido nacionalmente pela produção de lingerie. A pesquisa utilizou abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, baseada em entrevistas semiestruturadas com o gerente de marketing, a gerente comercial e uma consultora da marca. Os dados foram processados por meio da análise de conteúdo, permitindo identificar percepções, práticas e elementos estratégicos que compõem o posicionamento da empresa. Os resultados mostraram que a competitividade da Hibisco se apoia na qualidade das peças, na inovação em modelagem e design, no fortalecimento da identidade de marca e no relacionamento com consultoras. O modelo de venda direta gera impacto social relevante ao promover autonomia financeira e valorização pessoal. Também foram identificados desafios, como a concorrência intensa no polo têxtil e a escassez de mão de obra qualificada, aspectos que reforçam a necessidade de inovação contínua. As análises demonstraram coerência entre o discurso dos entrevistados e o referencial teórico, confirmando que o posicionamento da Hibisco se alinhou às estratégias de diferenciação defendidas por autores como Kotler, Porter e Schmitt. Conclui-se que a empresa possui um posicionamento sólido, consistente e reconhecido pelo seu público, o que contribui para sua consolidação no mercado regional e evidencia a importância da integração entre qualidade, identidade de marca e impacto social na construção de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Posicionamento de marca; Diferenciação competitiva; Moda íntima; Hibisco Lingerie.

ABSTRACT

This Final Paper analyzed how the positioning strategies of Hibisco Lingerie contribute to its competitive differentiation in the intimate fashion market, considering the context of the Frecheirinha–CE hub, nationally recognized for lingerie production. The research adopted a qualitative approach, with an exploratory and descriptive character, based on semi-structured interviews with the marketing manager, the commercial manager, and a brand consultant. The data were processed through content analysis, allowing the identification of perceptions, practices, and strategic elements that compose the company's positioning. The results showed that Hibisco's competitiveness is based on product quality, innovation in modeling and design, the strengthening of brand identity, and the relationship with consultants. The direct sales model generates relevant social impact by promoting financial autonomy and personal empowerment. Challenges were also identified, such as intense competition in the textile hub and the shortage of qualified labor, aspects that reinforce the need for continuous innovation. The analyses demonstrated coherence between the interviewees' discourse and the theoretical framework, confirming that Hibisco's positioning aligns with the differentiation strategies defended by authors such as Kotler, Porter, and Schmitt. It is concluded that the company has a solid, consistent, and publicly recognized positioning, which contributes to its consolidation in the regional market and highlights the importance of integrating quality, brand identity, and social impact in the construction of competitive advantage.

Keywords: Brand positioning; Competitive differentiation; Intimate fashion; Hibisco Lingerie.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Entrevista transcrita com Gerente de Marketing

Figura 2 - Entrevista transcrita com Gerente de Marketing

Figura 3 - Entrevista transcrita com Gerente Comercial

Figura 4 - Entrevista transcrita com Consultora da Marca

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	14
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	15
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS.....	23
APÊNDICE.....	25

1. INTRODUÇÃO

O setor de moda íntima brasileiro vive um momento de crescimento. Em 2022, representou 12% do mercado de vestuário, com faturamento aproximado de R\$8,5 bilhões. O Ceará, por sua vez, é o segundo maior polo produtor do país, com 2 mil indústrias que faturam, em média, R\$16,5 milhões por mês e empregam cerca de 80 mil pessoas. No mercado de lingerie, as táticas de posicionamento e diferenciação competitiva são cruciais para o êxito de uma marca, pois determinam como ela será vista pelos consumidores e como se destaca em relação à concorrência. Segundo Kotler (2000, p. 102), “o posicionamento da marca consiste em projetar a oferta e a imagem da empresa de maneira a ocupar um único lugar na mente do consumidor”. Nesse contexto competitivo, as marcas procuram se destacar através de estratégias de posicionamento e diferenciação competitiva.

No estado do Ceará, a empresa Hibisco Lingerie está inserida em um dos principais polos de produção de lingerie. Fundada em 2002 na cidade de Frecheirinha, essa região abriga mais de 20 fábricas e mini fábricas, gerando aproximadamente 1.500 empregos e consolidando-se como referência na confecção de moda íntima de qualidade. Com uma fábrica moderna e tecnologia avançada, a marca expandiu sua presença para 12 lojas físicas em vários estados do Nordeste, incluindo Ceará, Piauí, Rio Grande do Norte, Paraíba, Maranhão e Alagoas, além de atender clientes em todo o Brasil por meio de tele vendas.

Por isso, é fundamental entender como a Hibisco Lingerie se destaca e expande sua participação em um mercado em crescimento no estado. Essa análise ultrapassa aspectos econômicos, contribuindo para valorizar a identidade regional e fomentar o empreendedorismo local. Com isso, investigar as estratégias de posicionamento e diferenciação da marca pode fornecer insights valiosos para aprimorar sua gestão e para compreender melhor o funcionamento do setor de moda íntima no Brasil.

Diante do crescimento do mercado de moda íntima e da forte concorrência entre marcas, torna-se fundamental compreender as estratégias que possibilitam o destaque de uma empresa nesse setor. A Hibisco Lingerie, inserida em um importante pólo produtivo, apresenta-se como um caso relevante para analisar como o posicionamento e a diferenciação competitiva contribuem para seu sucesso. Assim, investigar essas estratégias permite entender os caminhos adotados pela marca para se manter competitiva e ampliar sua participação no mercado.

Sob essa premissa, o estudo propõe-se a responder ao seguinte problema: quais estratégias de afirmação de marca e distinção competitiva têm sido implementadas pela Hibisco Lingerie para consolidar sua presença no mercado?

A hipótese central deste estudo propôs que a identidade de marca bem definida, a inovação no design dos produtos e qualidade, aliadas a estratégias eficazes de marketing digital e a um atendimento personalizado focado na experiência do cliente e no relacionamento com as consultoras, são fatores determinantes para a consolidação da presença da Hibisco Lingerie no mercado. Tais características contribuem significativamente para o aumento da participação de mercado e a fidelização dos consumidores.

A Hibisco Lingerie, organização de capital nacional sediada no interior do Ceará, destaca-se pelo rigor qualitativo, design contemporâneo e pelo fomento à autonomia financeira de suas consultoras. Nesse setor, o posicionamento estratégico é determinante, visto que condiciona a percepção do consumidor frente à concorrência. Em um mercado de alta competitividade, a consolidação de uma identidade distintiva torna-se imperativa. Sob esse prisma, é essencial compreender as diretrizes que viabilizem a diferenciação dessas insígnias em ambientes saturados.

A partir disso, o posicionamento da Hibisco Lingerie sustenta-se por três eixos estratégicos: a utilização do marketing digital como meio de ampliar sua presença e dialogar com o público; a inovação no design dos produtos, com foco em conforto, estética e diversidade corporal; e o atendimento personalizado, que busca fortalecer o vínculo com o cliente e proporcionar uma experiência diferenciada. Além dos aspectos mercadológicos, a Hibisco adota um modelo de negócio com forte impacto social, ao promover o empoderamento de mulheres por meio da atuação como consultoras independentes, incentivando o empreendedorismo e contribuindo para a geração de renda em diversas comunidades.

Apesar de contar com uma proposta de valor bem definida e uma imagem positiva entre seus públicos, a marca ainda enfrenta o desafio de competir com grandes empresas consolidadas no mercado, que dispõem de maior poder de investimento, canais de distribuição mais robustos e maior reconhecimento junto ao consumidor. Diante dessa realidade, mostra-se pertinente analisar de que forma estratégias bem estruturadas podem permitir que marcas

como a Hibisco conquistam visibilidade, fidelizam seus públicos e fortalecem sua presença em um setor marcado por forte concorrência.

Essa pesquisa visa ampliar o entendimento sobre as estratégias de diferenciação e posicionamento no setor de moda íntima, com foco específico em uma marca que vem se destacando no mercado nacional e consolidando seu papel em um mercado cada vez mais saturado e competitivo. Vale salientar que, além de sua aplicação prática, este estudo contribuirá para o avanço do conhecimento acadêmico sobre as estratégias de diferenciação e posicionamento no setor de moda íntima. Dessa forma, os resultados obtidos poderão oferecer insights valiosos para profissionais e empreendedores do setor, auxiliando empresas a construírem vantagens competitivas mesmo em mercados com produtos semelhantes.

Assim, ao aliar relevância prática e teórica, este estudo buscou oferecer à Hibisco Lingerie subsídios estratégicos para compreender e fortalecer seu papel no mercado nacional, inovando de forma a entregar valor real ao consumidor e consolidando sua diferenciação em um cenário altamente desafiador.

Dessa forma, este estudo teve como objetivo analisar como a Hibisco Lingerie constrói seu posicionamento e suas estratégias de diferenciação no mercado regional, tomando como base as percepções de seus gestores e de uma consultora orientando-se por quatro objetivos específicos **(a)** identificar as principais estratégias de posicionamento adotadas pela marca; **(b)** compreender como a empresa lida com os desafios do mercado local; **(c)** avaliar os diferenciais competitivos da Hibisco Lingerie em relação aos concorrentes diretos; e **(d)** investigar de que forma sua atuação contribui para a geração de renda e autonomia das consultoras.

Esses objetivos permitiram direcionar a análise e compreender, de maneira aprofundada, as práticas e estratégias utilizadas pela empresa em seu contexto de atuação. Para isso, a pesquisa foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas, posteriormente tratadas com a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Essa abordagem permitiu compreender em profundidade as percepções, estratégias e práticas da marca quanto ao posicionamento e diferenciação no mercado.

Por fim, este artigo está organizado da seguinte forma: o capítulo 2 apresenta o referencial teórico que fundamenta a discussão sobre posicionamento de marca e diferenciação competitiva; o capítulo 3 descreve a metodologia utilizada; o capítulo 4 expõe e analisa os resultados da pesquisa; e o 5 traz as considerações finais, destacando as contribuições e limitações do estudo, bem como sugestões para trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo dedica-se à análise de posicionamento e diferenciação competitiva no mercado de lingerie, com ênfase no contexto da Hibisco Lingerie. O objetivo é analisar como as estratégias de posicionamento da Hibisco Lingerie contribuem para sua diferenciação competitiva no mercado de lingerie. Dada a relevância do tema, este referencial teórico aborda conceitos essenciais, como posicionamento de mercado, diferenciação competitiva e comportamento do consumidor, com foco na forma como a Hibisco Lingerie se destaca no mercado de lingerie. A partir desses conceitos, é possível compreender como a Hibisco Lingerie fortalece sua identidade, constrói sua diferenciação competitiva e se posiciona de forma eficaz, apoiando a realização dos objetivos deste estudo.

2.1 CONCEITO DE POSICIONAMENTO DE MERCADO

O conceito de posicionamento de mercado iniciado por Ries e Trout (1981) refere-se ao processo estratégico de criar uma identidade única e diferenciada para uma marca ou produto na mente dos consumidores. Para a Hibisco Lingerie, essa estratégia é explorada através da construção de uma identidade forte e autêntica, destacando-se pela qualidade dos produtos e pelo modelo de negócio inclusivo.

A premissa de estabelecer uma identidade distintiva é expandida por Kotler e Keller (2006). Segundo os autores, a consolidação estratégica de uma insígnia requer a identificação precisa do público-alvo e dos principais competidores para que, subsequentemente, se definam os pontos de diferenciação e paridade frente ao mercado.

No mercado competitivo, é desafiador identificar produtos que conciliam qualidade e preço, já que muitos apresentam características semelhantes, mas carecem de valor real. Por outro lado, Aaker (1998) aponta que o posicionamento tem tudo a ver com a imagem da marca e com o que ela representa para quem consome, mas sem necessariamente usar os concorrentes como principal ponto de referência. A verdadeira diferenciação ocorre quando a marca vai além dos atributos e se conecta a valores emocionais ou simbólicos.

Com base nesse conjunto teórico compreende-se que a Hibisco Lingerie se destaca no mercado competitivo não apenas pela qualidade de seus produtos, mas também pela imagem positiva que constrói em torno de seu propósito. A marca reforça seu diferencial tanto no nível funcional, ao oferecer produtos de alta qualidade, quanto no nível emocional, ao

promover valorização pessoal e transformação social. Dessa forma, conquistar consumidores que se identificam com seus valores.

2.2 POSICIONAMENTO DE MERCADO SEGUNDO PHILIP KOTLER

O posicionamento de mercado configura-se como um componente da estratégia de marketing, pois define como a marca deseja ser percebida pelo público-alvo em comparação com seus concorrentes. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 248), "Posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar distinto e valorizado na mente dos consumidores-alvo." É crucial para que a marca se destaque em um mercado competitivo, criando uma identidade única que a torne memorável e preferida pelos consumidores.

O posicionamento de uma marca envolve não só o preço e a qualidade, mas também uma comunicação eficaz que destaca diferenciação, benefícios exclusivos e valores da marca. Nesse contexto, o posicionamento estrutura-se em torno de critérios estratégicos que orientem sua proposta de valor no mercado, tais como:

- ✓ Quem é o público-alvo da marca? No caso da Hibisco Lingerie, o público-alvo inclui mulheres que buscam moda íntima que valorize o conforto, a inclusão, a autoestima e oportunidades de geração de renda e desenvolvimento pessoal.
- ✓ Qual a principal necessidade ou desejo desse público? O público da Hibisco deseja produtos de lingerie de alta qualidade que representem valorização pessoal, conforto e inclusão. Além disso, as consultoras buscam uma fonte de independência financeira e a possibilidade de empreender dentro de um ambiente solidário e colaborativo.
- ✓ O que torna a marca diferente ou melhor que seus concorrentes? A qualidade, a inovação e a tecnologia presentes nos produtos, aliadas à confiabilidade de uma empresa atemporal, com mais de 20 anos de atuação consolidada no mercado.
- ✓ Que imagem a empresa deseja que os consumidores tenham dela? A Hibisco Lingerie deseja ser vista como uma marca que valoriza suas consultoras e oferece uma oportunidade real de crescimento financeiro e pessoal.

2.3 DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA

A diferenciação competitiva é a capacidade da empresa de se destacar entre seus concorrentes, buscando trazer ideias inovadoras em que seu diferencial seja percebido pelos consumidores ao optar pela marca.

Conforme Porter (1991, p. 49) as estratégias competitivas dizem respeito aos meios utilizados pelas empresas para conquistar uma posição vantajosa em mercados onde há concorrência. O autor identifica três estratégias genéricas que podem ser adotadas com o objetivo de alcançar vantagem competitiva: a liderança em custo, a diferenciação e o enfoque. Cada uma dessas estratégias representa um caminho distinto que a organização pode seguir para se destacar frente aos concorrentes e obter melhor desempenho no mercado.

Ao abordar as cinco forças de Porter (1991), o autor explica que é possível ter uma visão aprofundada do ambiente externo da empresa. Essa ferramenta contribui para o sucesso da organização que possibilita a empresa se destacar no mercado competitivo sendo elas tais como: rivalidade entre os concorrentes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos clientes.

Segundo, Schmitt (1999) aponta que a diferenciação não precisa ser só sobre preço e qualidade, mas também sobre as experiências únicas que a marca oferece. Ele destaca a importância de criar campanhas que toquem o público, criando uma conexão emocional e gerando lealdade à marca. Segundo ele, o emocional é um dos maiores segredos para ter uma vantagem competitiva que dure.

Em relação à Hibisco Lingerie o seu diferencial está no modelo de venda direta por consultoras. Esse modelo cria um atendimento mais próximo, permitindo que a empresa consiga criar uma conexão mais direta e personalizada com as consumidoras, o que gera um vínculo emocional mais forte. O modelo de venda direta também permite que a marca forme uma comunidade sólida de consumidoras e consultoras, caracterizada por relações de apoio mútuo e cooperação, fortalecendo a ideia de geração de oportunidades e transformação na vida das pessoas.

2.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO MERCADO DE LINGERIE

O comportamento do consumidor no mercado de lingerie é influenciado por diversos fatores que ultrapassam a mera funcionalidade da peça, envolvendo aspectos emocionais, estéticos, culturais e simbólicos. “A lingerie é fundamental porque revela e ao mesmo tempo

esconde, transformando de imediato um corpo nu em algo infinitamente mais sexy e sedutor” 10 (SCOTT, 2013, p. 11). Nesse contexto, a lingerie é percebida como uma “segunda pele”, por estar em contato direto com o corpo e ter grande relevância no dia a dia, o que torna sua escolha uma experiência carregada de significados subjetivos e íntimos.

Entre os principais fatores que influenciam o comportamento do consumidor, destacam-se os fatores internos, também conhecidos como fatores psicológicos. Binotto et al. (2014) apontam que esses fatores incluem: motivação, crenças e atitudes, aprendizagem e percepção. Esses elementos desempenham um papel importante na forma como a consumidora percebe a lingerie, atribui valor ao produto e desenvolve suas preferências pessoais.

Além disso, Teixeira (2010) enfatiza a relevância dos fatores externos, como culturais, sociais e pessoais, que impactam diretamente na decisão de compra. Esses fatores estão ligados ao contexto social da consumidora, suas relações, valores, hábitos e estilo de vida. Castilho (2009) também observa que o consumo de lingerie pode ser uma forma de refletir mudanças sociais mais amplas, como a valorização da autoestima feminina e a liberdade de escolha no momento de se vestir.

Com base nesses conceitos, a Hibisco Lingerie adota uma abordagem estratégica para atender tanto aos fatores internos quanto aos externos fazendo com que a marca reconheça suas consumidoras. Por exemplo, as consultoras que fazem parte do modelo de negócios da marca frequentemente não veem sua função apenas como a venda de produtos, mas como uma oportunidade de alcançar independência financeira e valorização pessoal, o que se alinha com o fator psicológico da motivação (Binotto et al., 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo, realizado sobre a atuação da Hibisco Lingerie no município de Frecheirinha, adotou uma abordagem qualitativa com o objetivo de analisar as estratégias de posicionamento da marca e seu diferencial competitivo. Conforme destaca Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é adequada para compreender fenômenos sociais complexos, valorizando a subjetividade dos participantes e o contexto no qual estão inseridos.

A coleta de dados ocorreu a partir de agosto de 2025, por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com o gestor de marketing, a gerente comercial e uma consultora da marca, diretamente na empresa Hibisco Lingerie, sendo que a entrevista com a consultora ocorreu de forma online, devido à sua disponibilidade e rotina de trabalho.

Essa técnica foi escolhida por oferecer equilíbrio entre direcionamento e flexibilidade, pois permitiu conduzir a conversa com base em um roteiro prévio, sem restringir as respostas, favorecendo a obtenção de informações ricas e detalhadas (GIL, 2010).

O roteiro das entrevistas foi elaborado com base nos objetivos da pesquisa e contemplou temas como posicionamento da marca, diferenciação competitiva, principais estratégias utilizadas, desafios enfrentados no mercado local e o impacto social da Hibisco Lingerie na vida das consultoras.

As interlocuções evidenciaram a robustez do corpo técnico da Hibisco Lingerie. A gerente comercial, com 17 anos de trajetória na organização, centraliza a gestão das unidades, o planejamento operacional e a definição de diretrizes estratégicas. Complementarmente, a consultora entrevistada, detentora de um vínculo de 12 anos com a insígnia, aportou perspectivas valiosas acerca da percepção das revendedoras. Quanto ao gestor de marketing, sua atuação de quatro anos no setor, culminando em recente promoção à gerência, ratifica uma visão amadurecida dos processos internos e o fortalecimento das ações de marca.

Todas as entrevistas foram realizadas mediante consentimento livre e esclarecido dos participantes, gravadas, transcritas na íntegra e analisadas com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011).

A opção por essa técnica justificou-se pela sua capacidade de interpretar os significados presentes nos discursos dos entrevistados, o que possibilitou a organização dos dados em categorias temáticas emergidas diretamente das falas. A análise foi conduzida à luz do referencial teórico adotado, garantindo coerência entre os dados obtidos e os fundamentos conceituais da pesquisa, que contribuiu para contextualização dos resultados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

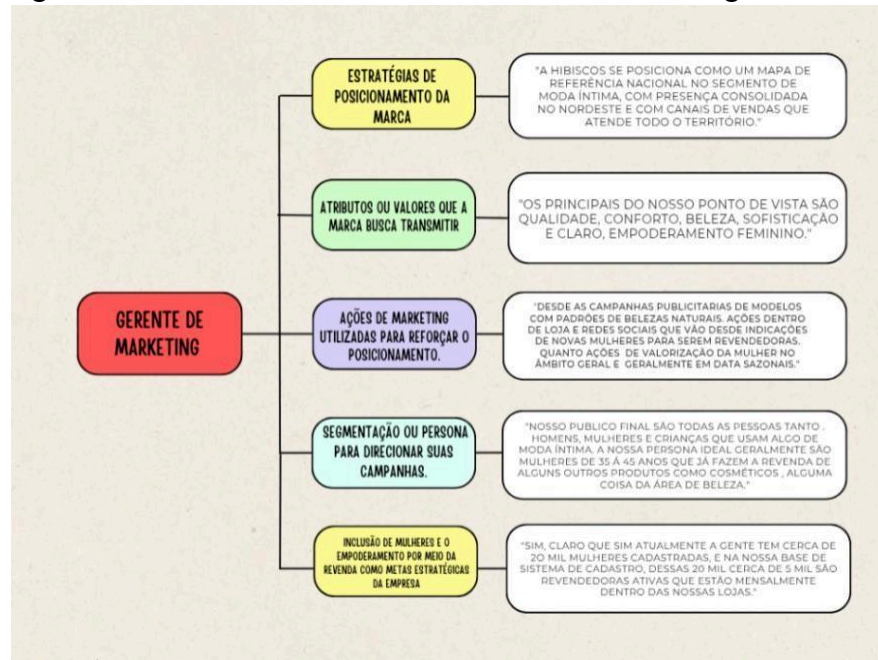
Este capítulo examina os dados coletados mediante entrevistas semiestruturadas com três representantes da Hibisco Lingerie: os gestores de marketing e comercial, além de uma consultora da marca. Os relatos foram transcritos e submetidos à técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), visando à sistematização dos discursos em categorias temáticas. As ilustrações subsequentes sintetizam os eixos estruturantes derivados das interlocuções, segmentados conforme as perspectivas dos respondentes

Com base na leitura do material transcrito e na codificação das falas, emergiram quatro categorias principais: Posicionamento da marca, impacto social no modelo de negócio, diferenciais competitivos e desafios do mercado local, alinhadas aos objetivos específicos da pesquisa: A seguir, apresenta-se a análise de cada categoria relacionando os dados ao

referencial teórico.

4.1 POSICIONAMENTO DA MARCA

Figura 1- Entrevista transcrita com Gerente de Marketing



Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora (2025).

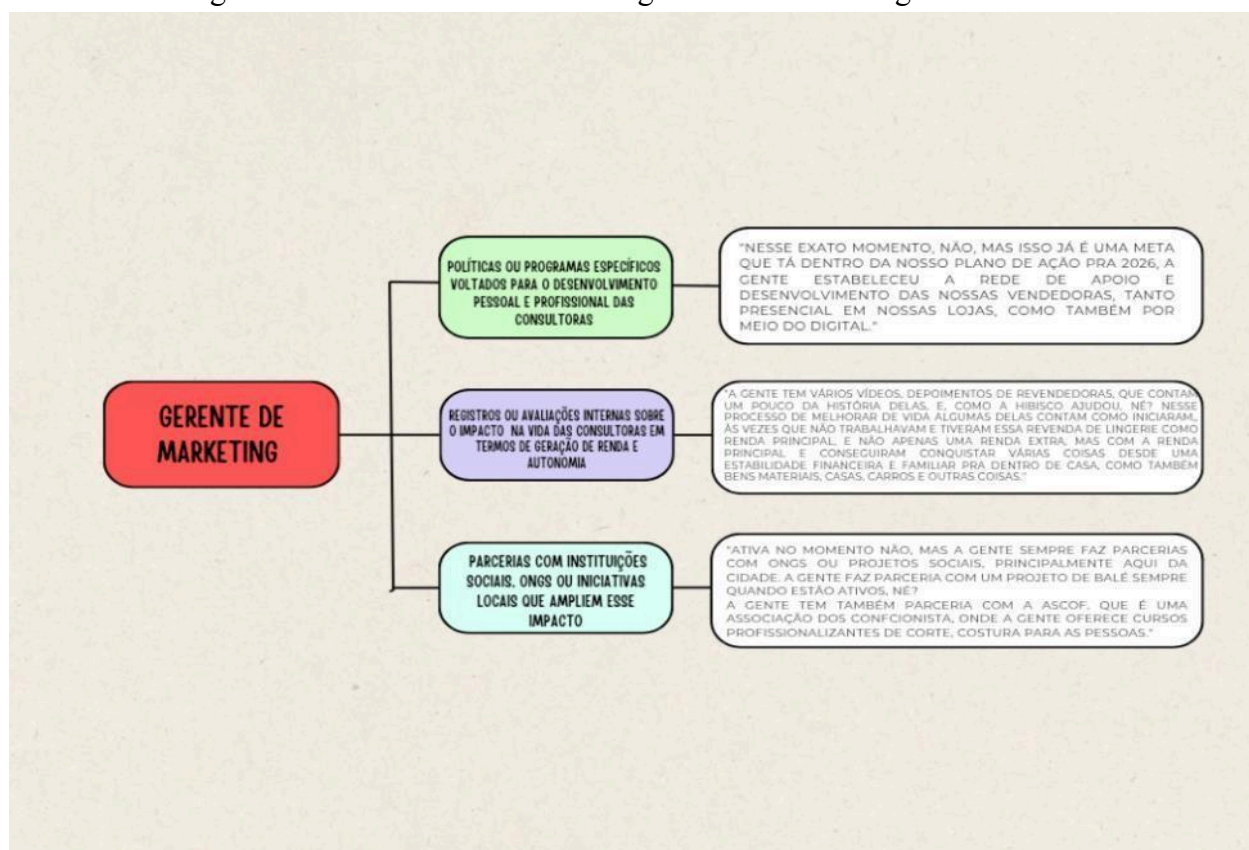
O relato do gestor de marketing corrobora os pressupostos teóricos acerca do posicionamento. Ao asseverar que a Hibisco constitui uma 'referência nacional no segmento de moda íntima', o profissional ratifica a tese de Ries e Trout (1981) sobre a relevância de ocupar um espaço distintivo na percepção do consumidor. Ademais, ao enfatizar atributos como qualidade, sofisticação e empoderamento feminino, a gestão operacionaliza os conceitos de Kotler e Keller (2012) relativos à construção de pontos de paridade e diferença, fundamentais para a consolidação de uma identidade singular perante o mercado.

Essa perspectiva também dialoga com Aaker (1998), para quem a diferenciação não depende apenas dos produtos, mas da imagem e dos valores emocionais que a marca

transmite. Nesse sentido, ações mencionadas pelo gerente “campanhas publicitárias de modelos com padrões de belezas naturais, ações dentro de loja e redes sociais que vão desde indicações de novas mulheres para serem revendedoras, quanto ações de valorização da mulher no âmbito geral e geralmente em datas sazonais”. Indicam que a Hibisco projeta uma identidade que funcionalidade do produto, conectando-se a valores simbólicos, o que corresponde ao tipo de diferenciação descrito por Aaker. Dessa forma, as falas do entrevistado reforçam que o posicionamento da Hibisco é coerente com os conceitos teóricos apresentados no capítulo 2 do trabalho.

4.2 IMPACTO SOCIAL DO MODELO DE NEGÓCIO

Figura 2- Entrevista transcrita com gerente de Marketing



Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora (2025).

As falas adicionais do gerente de marketing também reforçam elementos discutidos anteriormente pelos autores do capítulo 2, principalmente no que diz respeito à construção de valor e ao fortalecimento da marca por meio das pessoas que integram o processo comercial.

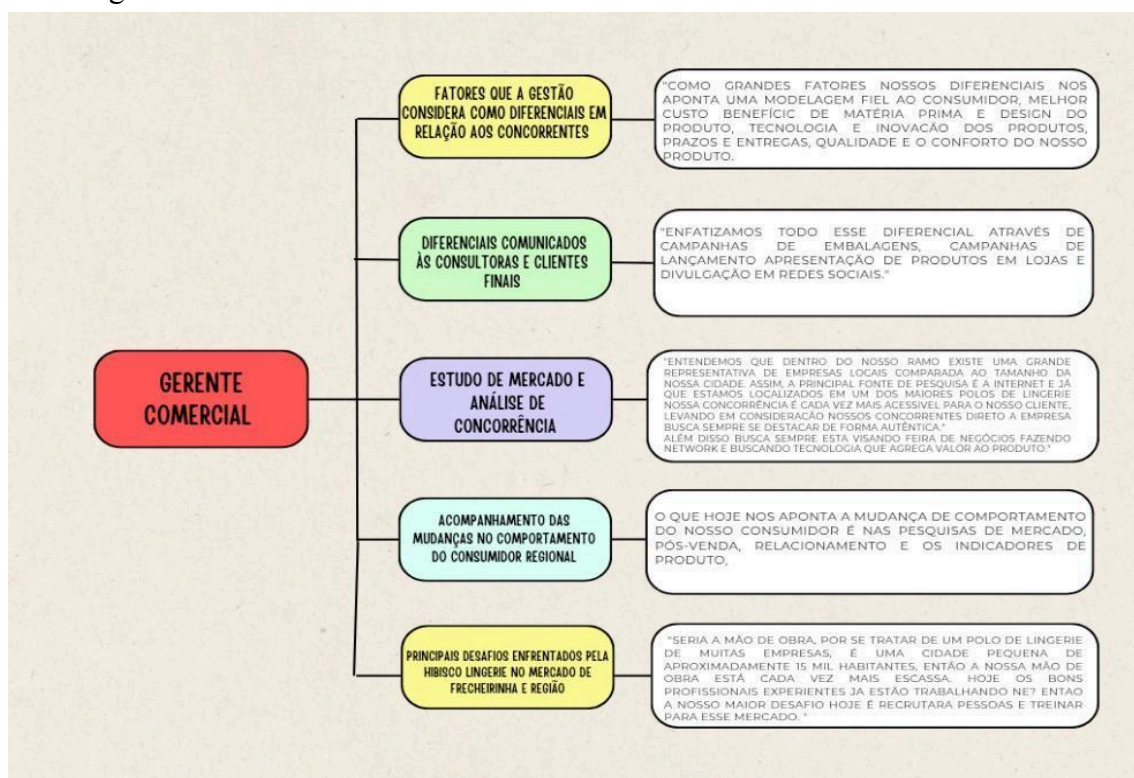
Quando o gestor menciona a meta de desenvolver uma “rede de apoio e desenvolvimento das vendedoras, tanto presencial quanto no digital”, observa-se uma prática

alinhada ao que Kotler e Keller destacam sobre a importância do desenvolvimento de competências e da criação de experiências consistentes para os públicos que representam a marca. O fortalecimento das consultoras contribui diretamente para a percepção de valor.

Da mesma forma, quando o gerente relata que a empresa possui depoimentos e registros internos sobre a melhora de vida das consultoras como conquistas financeiras e pessoais percebe-se uma conexão com a lógica apresentada por Aaker, que reforça que o valor de uma marca também é construído por meio das associações emocionais vinculadas a ela. Ao apresentar histórias reais de transformação, a Hibisco reforça atributos simbólicos que fortalecem sua identidade e ampliam o vínculo das consultoras com a marca, contribuindo para uma diferenciação que supera aspectos exclusivamente funcionais.

4.3 DIFERENCIAIS COMPETITIVOS E DESAFIOS DO MERCADO LOCAL

Figura 3 - Entrevista transcrita Gerente Comercial



Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora (2025).

As contribuições da gerente comercial permitem compreender como a empresa estrutura sua atuação competitiva no mercado regional, especialmente a partir de atributos relacionados ao produto, ao preço e à inovação. Ao destacar como diferencial a modelagem adequada ao corpo do consumidor, o melhor custo-benefício, a matéria-prima, o design, a tecnologia e a inovação, percebe-se que a empresa concentra esforços em atributos que

elevam a percepção do valor do produto. Esses elementos estão diretamente relacionados ao entendimento de Kotler e Keller, para quem a diferenciação pode ocorrer tanto por atributos que sejam percebidos como relevantes pelo consumidor.

Além dos diferenciais relacionados ao produto, a gerente ressalta “enfaticamente todo esse diferencial através de campanhas de embalagens, campanhas de lançamento, apresentação de produtos em lojas e divulgação em redes sociais”. Nesse sentido, observa-se uma aproximação com a visão de Aaker, que destaca o papel da comunicação na construção das associações da marca na mente do consumidor. A forma como esses diferenciais são apresentados fortalece a identidade da empresa e consolida sua imagem perante o público, tornando seus atributos mais reconhecíveis no mercado.

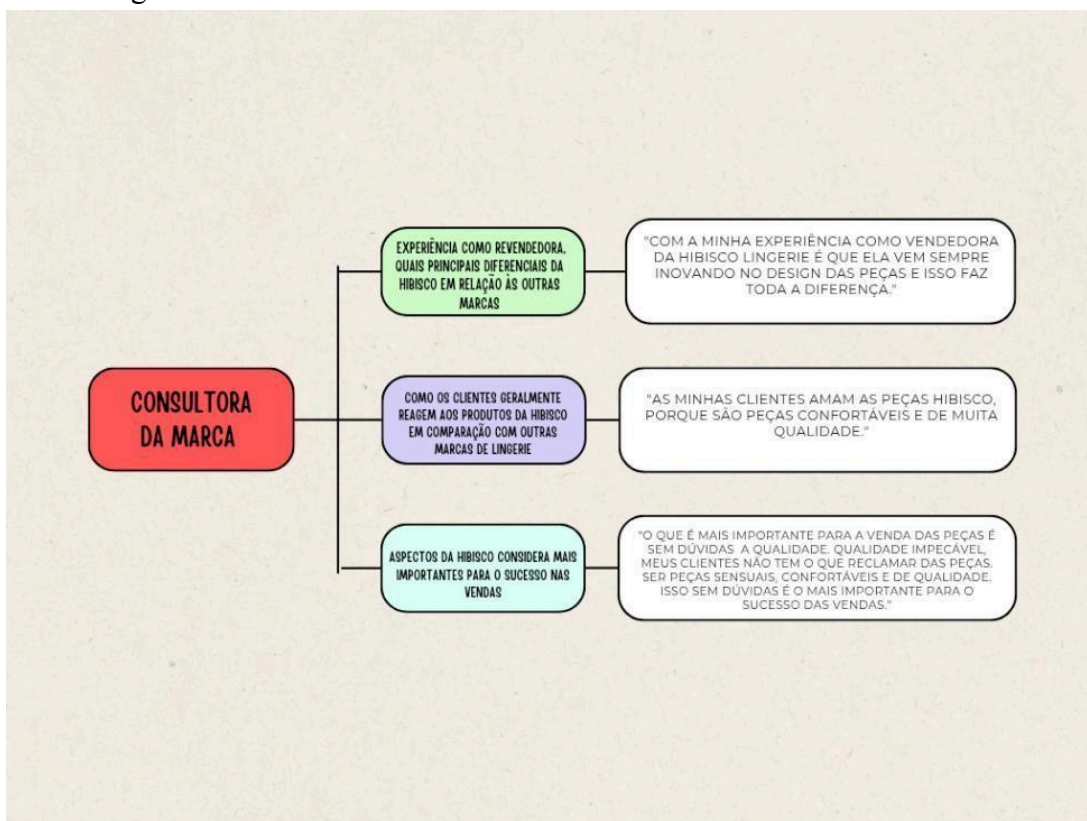
Contudo, o relato sobre o monitoramento sistemático e a análise contínua da concorrência demonstra que a organização busca compreender tanto seu público-alvo quanto o ecossistema competitivo em que se insere. Tal conduta converge com os preceitos de Kotler e Keller (2012) acerca da necessidade de escrutínio permanente do mercado como substrato para a tomada de decisões estratégicas. A diligência em aferir preços, o posicionamento de competidores e as tendências de consumo evidenciam uma gestão orientada ao mercado e apta à adaptação frente às flutuações do setor.

Outro ponto levantado refere-se às mudanças no comportamento do consumidor, especialmente no que se refere à valorização do relacionamento, do pós-venda e dos indicadores de qualidade. Isso revela que a empresa reconhece a importância da experiência do consumidor no processo de compra.

Por fim, a gerente aponta como principal desafio a escassez de mão de obra qualificada na região, o que impacta diretamente o crescimento da empresa. Esse fator indica que, além das estratégias de mercado, existem limitações estruturais que impactam o desempenho organizacional. Embora não se trate diretamente de um conceito teórico específico dos autores analisados, esse aspecto contribui para a compreensão do contexto real em que a empresa está inserida, demonstrando que as estratégias competitivas precisam considerar não apenas o mercado, mas também as condições internas e regionais de operação.

4.4 AVALIAÇÃO DOS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

Figura 4 - Entrevista transcrita Consultora da Marca



Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pela autora (2025).

As contribuições da consultora da marca permitem compreender, a partir da prática de vendas, como a Hibisco é percebida no contato direto com o consumidor final. Quando ela afirma que, com sua experiência como vendedora, observa que a empresa “vem sempre inovando no design das peças”, percebe-se que a inovação é um dos principais diferenciais competitivos da marca. Esse aspecto se relaciona com o entendimento de Kotler e Keller, ao destacarem que a inovação contínua no produto é um fator essencial para manter a atratividade da marca e fortalecer sua posição no mercado.

Ao relatar que o público prestigia as peças da Hibisco por serem 'confortáveis e de muita qualidade', nota-se que a percepção do consumidor vincula-se intrinsecamente aos atributos funcionais do produto. Tal perspectiva alinha-se à proposição de Aaker (1998), para quem a qualidade percebida constitui um dos pilares centrais na construção do brand equity. Quando o cliente reconhece o conforto e o rigor qualitativo, essas propriedades passam a integrar o conjunto de associações positivas que consolidam a identidade organizacional.

Outro ponto destacado pela consultora refere-se aos aspectos que ela considera mais importantes para o sucesso nas vendas, como o desempenho do produto, a confiança do cliente e a oferta de peças “bonitas, confortáveis e de qualidade”. Esse entendimento reforça a

importância dos pontos de diferença discutidos por Kotler e Keller, na medida em que o consumidor passa a perceber a marca como superior em relação às concorrentes. Além disso, quando a consultora menciona a confiança como fator decisivo, observa-se uma aproximação com a construção de relacionamentos duradouros.

Nota-se ainda que, mesmo sem utilizar termos técnicos, a fala da consultora demonstra, na prática, a aplicação dos conceitos teóricos apresentados no referencial, especialmente no que diz respeito à valorização do produto, da experiência do cliente e da construção da imagem da marca a partir da percepção do consumidor. Sua visão evidencia que o sucesso da empresa se manifesta na forma como essas ações são refletidas na experiência real de compra.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar de que forma as estratégias de posicionamento adotadas pela Hibisco Lingerie contribuem para sua diferenciação competitiva no mercado de lingerie. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas com o gerente de marketing, a gerente comercial e uma consultora da marca, cujos relatos foram interpretados por meio da análise de conteúdo.

Os resultados mostraram que a Hibisco Lingerie constrói sua competitividade combinando três elementos centrais: qualidade do produto, identidade de marca bem definida e um modelo de vendas que gera impacto social. Destaca-se na análise dos dados a clareza com que a empresa articula sua proposta de valor e como isso se reflete na percepção de quem trabalha e consome a marca. As entrevistadas reconhecem que atributos como modelagem, conforto, durabilidade e inovação representam diferenciais da empresa, e não apenas discursos institucionais.

Outro ponto relevante é o papel social desempenhado pela venda direta. Para muitas consultoras, a Hibisco representa oportunidade de renda e autonomia, o que reforça o vínculo com a marca. Essa dimensão humana e comunitária, embora não seja o foco principal do posicionamento, fortalece a imagem da empresa e contribui para sua diferenciação em um setor tão competitivo.

Os desafios identificados, como a concorrência intensa no polo de Frecheirinha e a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada, revelam um cenário que exige inovação constante e atenção às mudanças no comportamento do consumidor. A pesquisa também

mostrou que a empresa busca enfrentar esses desafios por meio de investimentos em tecnologia, pesquisa de mercado e ações de comunicação mais estruturadas.

Com base nessas análises, conclui-se que o posicionamento da Hibisco Lingerie é consistente e alinhado às necessidades do mercado. A marca demonstra capacidade de manter-se competitiva ao equilibrar produto, estratégia e relacionamento com o público. Esse conjunto explica sua consolidação regional e evidencia seu potencial de expansão.

Como contribuição, o estudo amplia a compreensão sobre como empresas de moda íntima podem construir diferenciação ao integrar aspectos mercadológicos e sociais. Além disso, oferece subsídios estratégicos para o aprimoramento da gestão da própria Hibisco e pode orientar pesquisas futuras no setor.

Entre as limitações, destaca-se o número reduzido de entrevistados e a ausência da percepção direta das consumidoras finais. Assim, recomenda-se que estudos futuros incluam clientes, concorrentes, análises comparativas entre empresas do polo que explorem mais profundamente o impacto econômico do modelo de vendas.

Em síntese, a Hibisco Lingerie mostra que uma estratégia de posicionamento clara, combinada a práticas coerentes e foco nas pessoas, sustenta uma diferenciação competitiva mesmo em mercados altamente concorridos. Embora os resultados indiquem um posicionamento consistente e uma diferenciação competitiva bem estruturada, é importante destacar que a manutenção desse desempenho dependerá da capacidade da empresa de inovar continuamente, acompanhar as transformações do setor e superar os limites estruturais identificados.

Dessa forma, mesmo diante de um cenário positivo, o estudo indica que a sustentabilidade dessa vantagem competitiva exige planejamento contínuo. Recomenda-se que a Hibisco estabeleça métricas formais de qualidade, invista em programas de desenvolvimento para as consultoras, continue aprimorando modelagens e tecnologias de produto e amplie estratégias digitais. Esses esforços podem fortalecer ainda mais a identidade da marca e potencializar o alcance das campanhas, garantindo que a empresa acompanhe tendências sem perder seu diferencial competitivo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BUSINESSCOOT. **O mercado da lingerie no Brasil**. Disponível em: <https://www.businesscoot.com/pt/pesquisa/o-mercado-da-lingerie-brasil>. Acesso em: 4 maio 2025.

CASTILHO, Martha. **Moda e discurso: reflexões sobre o corpo, consumo e linguagem**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2009.

EGESTOR. **O que é posicionamento de marketing, segundo Al Ries**. Disponível em: <https://blog.egestor.com.br/o-que-e-posicionamento-de-marketing-segundo-al-ries>. Acesso em: 22 mar. 2025.

FASHION BUBBLES. **Moda íntima no Ceará: o segundo maior polo do Brasil**. Disponível em: <https://www.fashionbubbles.com/destaque/moda-intima-ceara-o-segundo-maior-polo-do-brasil/>. Acesso em: 4 maio 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIA DAS ROUPAS. **Fábricas de peças íntimas em Frecheirinha**. Disponível em: <https://guiadasroupas.com.br/fabricas-de-pecas-intimas-em-frecheirinha>. Acesso em: 10 maio 2025.

HIBISCO LINGERIE. **Site oficial da Hibisco Lingerie**. Disponível em: <https://www.hibiscolingerie.com.br>. Acesso em: 18 abr. 2025.

KAPFERER, Jean-Noël. **The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term**. London: Kogan Page, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LIBRARY. **O sistema de identidade de marca: o modelo de Aaker**. Disponível em: <https://1library.org/article/o-sistema-de-identidade-de-marca-modelo-aaker.y9gd4rvq>. Acesso em: 21 abr. 2025.

LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

LOPEZ RABEQUE, Danilo. **Comportamento do consumidor: o processo de decisão de compra**. 2017. Disponível em: <https://fio.edu.br/biblioteca/tcc/Administração/2017/DANILO%20LOPEZ%20RABEQUE.%20Comportamento%20do%20Consumidor%20-%20O%20Processo%20de%20Decisão%20de%20Compra.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2025.

MENEZES, Mafe de. **Estudo sobre a influência do posicionamento de marca no desempenho competitivo das organizações**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Ceará. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/61165/3/2021_tcc_mafedemenezes.pdf. Acesso em: 21 abr. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2013.

MOURAD, Aimã Ibrahim; SERRALVO, Francisco Antonio. **Estudo sobre a influência do posicionamento de marca no desempenho competitivo das organizações**. *Future Studies Research Journal*, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 427–449, set./dez. 2018. DOI: 10.24023/FutureJournal/2175-5825/2018.v10i3.400. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/330940678>. Acesso em: 10 maio 2025.

PBC/UEM. **Estratégia de diferenciação e recursos estratégicos**. 2024. Disponível em: <https://pbc.uem.br/ppa/documentos/35-2024-estrategia-de-diferenciacao-e-recursos-estrategicos.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2025.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

REX TOP LEADS. **Psicologia do consumidor no marketing de moda íntima: o que você precisa saber**. Disponível em: <https://rextopleads.com/blog/marketing/estrategias-de-marketing/psicologia-do-consumidor-no-marketing-de-moda-intima-o-que-voce-precisa-saber>. Acesso em: 6 abr. 2025.

SCOTT, Lesley. **Lingerie: da antiguidade à cultura pop**. Barueri: Manole, 2013.

SCHMITT, Bernd H. **Marketing de experiência**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

APÊNDICE – PERGUNTAS ENTREVISTA

1. Estratégias de Posicionamento da Marca

- 1.1 Como a Hibisco Lingerie se posiciona atualmente no mercado de moda íntima?
- 1.2 Quais são os principais atributos ou valores que a marca busca transmitir aos seus públicos?
- 1.3 Que ações de marketing ou comunicação são utilizadas para reforçar esse posicionamento?
- 1.4 A empresa utiliza algum tipo de segmentação ou persona para direcionar suas campanhas?
- 1.5 De que forma as estratégias adotadas ajudam a destacar a Hibisco no mercado frente aos concorrentes?

2. Enfrentamento dos Desafios do Mercado Local

- 2.1 Quais são os principais desafios enfrentados pela Hibisco Lingerie no mercado de Frecheirinha e região?
- 2.2 De que maneira a empresa adapta seus produtos ou estratégias à realidade econômica e cultural local?
- 2.3 Como a organização acompanha as mudanças no comportamento do consumidor regional?
- 2.4 Existem ações específicas para manter a competitividade frente a marcas locais ou informais?

3. Diferenciais Competitivos

- 3.1 Quais fatores a gestão considera como diferenciais em relação aos concorrentes diretos?
- 3.2 Como esses diferenciais são comunicados às consultoras e clientes finais?
- 3.3 A empresa realiza algum tipo de estudo de mercado ou análise da concorrência para aprimorar suas práticas?
- 3.4 Qual é o papel da inovação (em produto, modelo de vendas, design) na manutenção desses diferenciais?
- 3.5 Quais resultados a empresa tem observado após a implementação dessas estratégias em termos de competitividade e crescimento no mercado?

4. Impacto Social do Modelo de Negócio.

- 4.1 A inclusão de mulheres e o empoderamento por meio da revenda são metas estratégicas da empresa?
- 4.2 Existem políticas ou programas específicos voltados para o desenvolvimento pessoal e profissional das consultoras?
- 4.3 Há registros ou avaliações internas sobre o impacto da Hibisco Lingerie na vida das consultoras em termos de geração de renda e autonomia?
- 4.4 A empresa mantém parcerias com instituições sociais, ONGs ou iniciativas locais que ampliem esse impacto?

5. Avaliação dos diferenciais competitivos da Hibisco Lingerie.

- 5.1 Na sua experiência como revendedora, quais são os principais diferenciais da Hibisco em relação às outras marcas que você representa ou conhece?
- 5.2 Como os clientes geralmente reagem aos produtos da Hibisco em comparação com outras marcas de lingerie?
- 5.3 Quais aspectos da Hibisco (qualidade, variedade, suporte ao revendedor, condições comerciais) você considera mais importantes para o sucesso nas vendas?