

Um estudo de reposicionamento de marca

Lucelia Borges da Costa (UFSCar) lucelia_borges@yahoo.com.br

João Carlos Ribeiro da Costa (Unicastelo) joaocarlosrc@gmail.com

Resumo: *Este trabalho tem como objetivo analisar conceitos referentes ao reposicionamento de marca e relacioná-lo com o real problema de uma organização. Para isto foram realizados uma revisão da literatura e um estudo de caso. A empresa estudada, no início de suas atividades, possuiu uma identidade de marca satisfatória, mas agora está enfrentando uma série de dificuldades por ter sua imagem fortemente atrelada a apenas um dos seus segmentos. Além disso, essa situação é agravada pela ocorrência de uma comunicação de marketing deficiente. Os resultados deste estudo permitiram concluir que a empresa deveria, através de um programa de reposicionamento, instituir uma marca de família e trabalhar a comunicação da organização de duas maneiras: (a) focando-a na marca de família como alternativa de solução na prestação de serviços; e (b) focando-a nos segmentos individualizados somente para o público-alvo.*

Palavras-chave: Marca; Segmentação; Reposicionamento.

1. Introdução

O reposicionamento de marca consiste em uma ação para redefinir atitudes e crenças sobre um produto/serviço que serão ativamente comunicados para um dado público-alvo; é um processo muito mais difícil e caro do que estabelecer uma posição para um novo produto/serviço, mas de grande valia quando utilizado corretamente, gerando ótimos benefícios. Muitas empresas enfrentam dificuldades por não considerarem esta importante ferramenta ao realizarem o planejamento ou/e ao atuarem no mercado.

O objetivo principal do trabalho é elaborar uma proposta de melhorias para o reposicionamento de marca, no mercado, da empresa “ALVO terceirização” (nome fictício). A empresa estudada enfrenta sérias dificuldades para superar a “visão limitada” dos clientes atuais e potenciais quanto aos produtos/serviços oferecidos por ela, sendo agravado pelo uso incorreto de comunicações de marketing para promover os segmentos da empresa. A importância deste estudo deriva da possibilidade de ampliar o conhecimento sobre reposicionamento de marca e de sugerir propostas para que as dificuldades enfrentadas pela empresa sejam resolvidas ou pelo menos minimizadas, sendo que estas propostas podem servir de parâmetros para outras empresas.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: no próximo tópico será feita uma breve revisão bibliográfica, em seguida será apresentado o estudo de caso e por fim, haverá um tópico referente às considerações finais.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Marketing e Composto de Marketing

Segundo Kotler (1996:42), “conceitua-se marketing como uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visado e adaptar a organização

para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente que seus concorrentes.”

Para Dias (2006), marketing é a função empresarial que tem como objetivos principais a criação contínua de valor para o cliente e a geração de vantagem competitiva duradoura para a empresa por meio de gestão estratégica das variáveis controláveis do composto de marketing.

O composto de marketing é apresentado em quatro funções básicas: produto, ponto de distribuição, preço e promoção (COBRA, 1997 e DIAS, 2006).

- Produto – engloba as decisões de identificação das oportunidades e desejos de seus consumidores, lançamentos de produtos/serviços, formulação de estratégias e a administração do ciclo de vida de um produto.

- Preço – engloba as decisões que envolvem os preços gerando uma vantagem competitiva e um diferencial para o produto e que maximize o retorno para a empresa e para seus parceiros do canal de distribuição.

- Promoção – são aquelas relativas a investimentos em estratégia de comunicação (propaganda, marketing direto, publicidade, eventos, seminários) e pontos de vendas (sorteios, prêmios ao consumidor, descontos de preços, brindes e outros).

- Ponto de distribuição – engloba as decisões do posicionamento correto junto ao seu mercado consumidor.

2.2 Produto e Marca

Para Kotler (1996:224), “um produto é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição ou consumo; inclui objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações e idéias.”

Segundo Czinkota (2002:228), os produtos são oferecidos aos clientes com atributos associados como a sua embalagem e o nome da marca, o serviço que apóia o produto, a prontidão, as relações efetiva e corteses com a clientela, uma garantia adequada e assim por diante. Isto constitui o que Las Casas (1997) chama de componentes do produto.

A marca é um dos principais componentes para atribuir um valor diferenciado ao produto/serviço. Segundo a American Marketing Association (1960) citado por Rocha (1999:93), uma marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que identifique os bens e serviços oferecidos por um vendedor ou grupo de vendedores e os diferencie dos demais concorrentes”.

Para Kotler (1998), há quatro estratégias para a decisão de nome para a marca:

- Marca individual – não vincula a reputação da empresa à aceitação do produto;
- Marca global para todos os produtos – obtém custo reduzido no desenvolvimento da marca e em propaganda para criar reconhecimento da marca;
- Marca separada por família de produtos – freqüentemente utilizado para diferenciar linhas de produtos que variam em termo de qualidade; e
- Marca da empresa combinada com a marca do produto – associa a reputação da empresa com a marca do produto.

Para Czinkota (2002), quando se trata de estratégia de definição de marca há duas opções. Uma é a estratégia de nome de marca individual, na qual cada produto no composto

de uma empresa recebe o nome de marca específico. A outra é a estratégia de nome de marca família, na qual todos, ou uma porção significativa dos produtos da empresa, estão associados com um nome de marca família. Ao longo dos anos, as variações da estratégia de definição de marca de família evoluíram. As três mais comuns incluem:

- Nome de família cobrindo todos os produtos;
- Nomes de família separados para tipos de produtos; e
- Nomes de família combinados com nomes de marca individual.

2.3 Segmentação de mercado

A segmentação de mercado é o reconhecimento das diferenças que podem ser encontradas dentro de um mercado, possibilitando que a empresa indique qual o rumo que seus esforços devem seguir para que consiga atingir os benefícios que os consumidores consideram mais importantes.

Segundo Lovelock (2003-129), “segmentação de mercado é o processo de dividir um mercados em grupos diferentes nos quais todos os clientes compartilham as mesmas características relevantes que os distinguem dos clientes de outros segmentos.”

Rocha (1999) diz que o processo de segmentação de mercado consiste em separar os consumidores em grupos, de tal forma que a necessidades genéricas a ser atendida tenham semelhanças para quem pertence ao mesmo grupo e diferentes dos demais grupos. O primeiro passo a ser estudado em um processo de segmentação é a determinação do mercado a ser segmentado ou em outras palavras, definir o mercado que a empresa atua. O segundo passo é a determinação das condições necessárias à segmentação, que quer dizer: analisar o quanto determinado mercado pode ser segmentado. O terceiro passo é a definição de critérios e métodos para segmentação, para escolha do critério é necessário *know how* do mercado, já na escolha do método pressupõe o conhecimento da teoria a ser utilizada e de como aplicar. O último passo é a avaliação estratégica dos segmentos, que consiste em avaliar conveniência estratégica de a empresa atuar em um ou mais dos segmentos identificados.

Para Dias (2006), a segmentação de mercado permite que a empresa direcione seus esforços para seu público alvo, através de pesquisas que possibilita chegar ao resultado do agrupamento desejado (segmento-alvo) utilizando critérios de segmentação:

- Segmentação Demográfica – divide os mercados com base em estudos estatístico da população e suas características;
- Segmentação Socioeconômica – divide o mercado com base nas características sociais e econômicas;
- Segmentação Geográfica – divide o mercado com base e critérios geográficos, como localização e densidade populacional. Os censos geodemográficos e os dados secundários gerados por órgãos públicos e entidades são as fontes utilizadas neste tipo de segmentação;
- Segmentação por Benefício – divide o mercado com base nos benefícios procurados pelo cliente, saber o qual benefício é esperado com o uso de um produto ajuda a direcionar a estratégia a ser utilizada;
- Segmentação por Grau de Utilização – divide o mercado com base no nível de consumo; e

- Segmentação Psicográfica – divide o mercado com base em como as pessoas pensam e levam suas vidas.

Para Kotler (1998:243) a empresa após avaliar os diferentes segmentos, deve decidir que segmentos visar, podendo considerar cinco padrões de seleção de mercado-alvo.

- Concentração em um segmento único – No caso mais simples a empresa seleciona um único mercado e se conseguir conquistar a liderança no segmento, pode obter alto retorno sobre o seu investimento. Entretanto, marketing concentrado envolve riscos além dos normais, um segmento de mercado específico pode não ser mais atraente, pode ocorrer também de um concorrente invadir o segmento, por estas razões, muitas empresas preferem operar em mais de um segmento.
- Especialização seletiva – Neste caso, a empresa seleciona alguns segmentos, todos eles devidamente atraentes e apropriados, conforme os recursos e objetivos definidos. Pode haver pouca ou nenhuma sinergia entre os segmentos, mas cada um deles promete ser fonte de lucro.
- Especialização por produto – A empresa concentra-se na fabricação de um produto vendido a diversos segmentos, assim obtém forte reputação na área específica do produto.
- Especialização por mercado – a empresa concentra em atender a muitas necessidades de um grupo específico de consumidores, a empresa obtém forte reputação ao especializar-se no atendimento deste grupo de clientes, tornando-se um canal para todos novos produtos que forem lançados.
- Cobertura ampla de mercado – a empresa tenta atender a todos os grupos de consumidores com todos os produtos que possam necessitar. As grandes empresas podem cobrir um mercado amplo de duas maneiras: através de marketing indiferenciado ou de marketing diferenciado.

2.4 Posicionamento e Reposicionamento

O posicionamento começa com um produto, uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa (...). Mas o posicionamento não é o que você faz com o produto. O posicionamento é o que você faz com a mente do cliente potencial, ou seja, como você posiciona o produto na mente do cliente potencial (RIES & TROUT citados por KOTLER,).

Segundo Alves (2006), posicionar o produto é determinar que espaços ele vai ocupar na mente do consumidor. Num planejamento de comunicação é preciso, essencialmente, determinar uma imagem para o produto ou serviço. E essa imagem deve ter algumas características:

- ser uma imagem diferenciada da dos concorrentes principalmente se estiver concorrendo com o líder; e
- atender às expectativas do cliente, o cliente tem uma série de expectativas de consumo.

Para Lovelock (2003), as empresas utilizam estratégias de posicionamento para diferenciar seus serviços dos serviços dos concorrentes e para projetar comunicação que transmitam sua posição desejada procurando demonstrar suas vantagens que as diferenciam.

Os serviços podem ser posicionados considerando algumas características como os atributos, preço e qualidade, os concorrentes, ocasião de uso, usuários e classe de produto.

A empresa deve escolher uma posição após analisar as estratégias de posicionamento que os concorrentes possam adotar, como (KOTLER, 1998):

- Posicionamento por atributo – quando a empresa posiciona-se em um atributo como, tamanho, ano de existência;
- Posicionamento por benefício – o produto é posicionado como líder em determinado benefício;
- Posicionamento por uso/aplicação – posicionar o produto como o melhor para algum uso ou aplicação;
- Posicionamento por usuário – posicionar o produto como o melhor para algum grupo de usuário;
- Posicionamento por concorrente – posicionar o produto como o melhor em relação a determinado concorrente;
- Posicionamento de categoria de produto – posicionar o produto como líder em determinada categoria de produto; e
- Posicionamento por qualidade/preço – posicionar o produto como o maior de valor.

O reposicionamento, para Czinkota (2002), envolve mudanças nas atitudes e crenças existentes sobre um produto e é muito mais difícil e caro do que estabelecer uma posição para um novo produto. O reposicionamento é o processo de criar uma nova imagem de um produto existente nas mentes dos consumidores.

Telles citado por Oliveira & Campomar (2008) propõe quatro tipologias de reposicionamento, a saber:

- reposicionamento reativo – quando busca recuperar valor perdido pela marca em razão de mudanças ambientais;
- reposicionamento propositivo – quando visa aproveitar oportunidades vislumbradas;
- reposicionamento corretivo – quando o posicionamento adotado não entrega valor superior, às vistas do público-alvo; e
- reposicionamento adaptativo – quando se busca maior eficácia da comunicação empregada em razão de dissonâncias entre o que é divulgado e o que é assimilado pelo público-alvo.

Segundo Lovelock (2003), reposicionamento implica mudar a posição que uma empresa ocupa na mente do cliente em relação a concorrentes e é necessário para: revidar ataques da concorrência, continuar com atrativos para os clientes atuais, visar novos segmentos e adicionais ou abandono de certas ofertas e o afastamento total em relação a certos mercados.

3. Estudo de Caso

A “ALVO terceirização” foi fundada há duas décadas na cidade de São Carlos, interior de São Paulo. No começo, atuou prestando serviços na área de recrutamento e terceirização. Com a necessidade imposta pelo estreitamento do mercado, a empresa precisou buscar novas alternativas para atuar, novos segmentos foram inseridos na sua carteira de produtos/serviços como de temporário, treinamento, segurança eletrônica e, recentemente, vigilância armada e desarmada.

Inicialmente, mantinha somente um ponto comercial que atendia toda a região de São Carlos e alguns clientes em Betim/MG. Com o decorrer dos anos, a atuação no estado de São Paulo aumentou e houve a necessidade de ampliar o ponto comercial, que hoje está instalado na cidade de Pirassununga/SP, e criar uma base operacional em Betim. Atualmente, a “ALVO” conta com aproximadamente novecentos funcionários com meta de superar a quantidade de mil devido aos recentes serviços.

Uma das necessidades identificadas no mercado e que precisava ser suprida estava relacionada à violência que vinha/vem crescendo rapidamente deixando a sociedade vulnerável a ações de marginais. Essa área de atuação no mercado estava deficiente visto que grande parte dos serviços prestados não possuía qualificação ideal, pois era efetuada por autônomos que, sem conhecimentos técnicos dos equipamentos e de sua correta utilização e instalação, ofereciam a sociedade produtos de má qualidade, a preços acessíveis.

A “ALVO”, identificando esta deficiência, começou a preparar-se para prestar serviços nesta área, tendo como público-alvo estabelecimentos industriais, comerciais e residenciais. Passou a instalar equipamentos de proteção – como alarme, cerca elétrica, circuito fechado de TV, controle de acesso – conciliando tudo isto com o suporte do serviço de monitoramento 24 horas e com outros equipamentos que auxiliam na segurança.

Com a implantação dos novos segmentos começaram a surgir novas dificuldades. A imagem da “ALVO” estava e ainda está fortemente posicionada na mente dos potenciais clientes como uma empresa que atua na área de terceirização, dificultando as vendas dos novos produtos/serviços.

Como a imagem da empresa já está posicionada, os novos segmentos estão sendo ofuscados e até mesmo ignorados. Se um potencial cliente necessitar do serviço de segurança eletrônica ele, provavelmente, não relacionará a marca “ALVO” como sendo fornecedora deste serviço (apesar de fazer parte da carteira da empresa há cinco anos) e quando este serviço é oferecido aos clientes percebe-se a desconfiança, pois estes não possuem referências sobre a realização deste serviço pela empresa. Além disso, as dificuldades do segmento de segurança eletrônica são agravadas pelo forte posicionamento da marca do principal concorrente, a marca desta empresa já se fixou na mente dos atuais e potenciais clientes como referência em segurança.

Com base nos conceitos estudados relacionados com a problemática encontrada é possível constatar um grande equívoco, pois a empresa está posicionada priorizando somente um segmento, direcionando seus esforços somente para ele, e desta forma ocasionando grandes dificuldades para os demais segmentos.

A partir da revisão da literatura, relacionando com as dificuldades constatadas na organização, propomos um reposicionamento da marca “ALVO terceirização”. Quando referirmos a reposicionamento devemos estar atentos a outros conceitos que estão intimamente ligados a ele como a segmentação – que é a base de orientação para direcionar os esforços das

atividades relacionados ao público alvo; a marca – que é um grande fator de diferenciação, pois ela permite que os consumidores atribuam valores aos produtos/serviços através de informações e experiência anteriores, criando uma lealdade se a qualidade associada à marca for aceitável; e o composto de marketing – que auxilia na criação ou manutenção da imagem da marca, podendo ser entendido como o conjunto de percepções, crenças, idéias e associações cognitivas ou afetivas que uma pessoa tem sobre um produto.

Poderia ser criada uma marca de família GRUPO ALVO, posicionando a empresa como solução em prestação de serviço nos segmentos de portaria, limpeza, recrutamento, seleção, temporários, treinamentos, vigilância e segurança eletrônica. Com uma estratégia de utilizar a marca nominal da empresa combinada com nomes individuais:

- GRUPO ALVO – marca nominal;
- ALVO terceirização – nome individual;
- ALVO segurança patrimonial - nome individual;
- ALVO seleção - nome individual; e
- ALVO treinamento - nome individual.

Em seqüência, a comunicação de marketing poderia ser direcionada em duas frentes:

- primeira frente – comunicar o GRUPO ALVO como solução na área de serviços, promovendo-a com uma comunicação institucional; e
- segunda frente – comunicar cada segmento para seu público-alvo, proporcionando que cada um tenha uma comunicação própria.

Os benefícios esperados com o reposicionamento podem ser inúmeros, mas inicialmente teremos:

- a ocupação de um espaço vazio na mente dos consumidores, pois não há nenhuma empresa que se proponha a ser uma solução em prestação de serviços;
- a utilização de uma marca forte para promover os outros segmentos da organização, transferindo a mesma reputação;
- uma maior facilidade para a direção dos esforços devido a segmentação; e
- uma melhor penetração no mercado.

4. Considerações Finais

Para a realização deste trabalho foram encontradas algumas dificuldades relacionadas à escassa referência sobre o tema reposicionamento. Isto porque se trata de um termo que vem sendo estudado com mais ênfase há pouco tempo e literaturas mais antigas sobre o assunto o abordam superficialmente, sem nenhum direcionamento da estratégia a seguir.

Através do conhecimento adquirido com a revisão da literatura e do estudo de caso foi possível propor algumas ações que se aplicadas poderão proporcionar um maior reconhecimento da marca da empresa em todos os segmentos em que atua, ocasionando uma melhor penetração no mercado. Os resultados obtidos poderão servir de base para ações em outras empresas e para ampliar o conhecimento sobre reposicionamento de marca.

Referências

ALVES, Adalberto Alcides Viviani. Comunicação *Business to Business*. Em: *Marketing Business to Business*. São Paulo: Saraiva. 2006.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. *Marketing básico: uma perspectiva brasileira*. São Paulo : Atlas. 1997.

CZINKOTA, Michael R. *Marketing as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman. 2002.

DIAS, Sergio Roberto. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva. 5ª edição. 2006.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento implementação e controle*. São Paulo: Atlas 5ª edição. 1998.

KOTLER, Philip. *Marketing*. São Paulo: edição compacta. 1996.

LAS CASAS, Alexandre L. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. São Paulo: Atlas. 1997.

LOVELOK, Christopher. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva. 2003.

ROCHA, Angela da. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas 2ª edição. 1999.

OLIVEIRA, Braulio; CAMPOMAR, Marcos Cortez. *O Reposicionamento em Marketing como Elemento de Competitividade*. In: Semead, 2008, São Paulo. Empreendedorismo em Organizações, 2008.