

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA

TALITA RODRIGUES TELLES

HAVAIANAS – POR QUE TODO MUNDO USA?
A INFLUÊNCIA DO REPOSICIONAMENTO NA ALTERAÇÃO
DO PATRIMÔNIO DE MARCA

GOIÂNIA
2008

TALITA RODRIGUES TELLES

HAVAIANAS – POR QUE TODO MUNDO USA?
A INFLUÊNCIA DO REPOSICIONAMENTO NA ALTERAÇÃO
DO PATRIMÔNIO DE MARCA

Trabalho de conclusão de curso de
Comunicação Social para obtenção do título de
Bacharel em Publicidade e Propaganda da
Universidade Federal de Goiás
Orientação: Prof^a. Laura Tavares

GOIÂNIA
2008

TALITA RODRIGUES TELLES

**HAVAIANAS – POR QUE TODO MUNDO USA?
A INFLUÊNCIA DO REPOSICIONAMENTO NA ALTERAÇÃO DO PATRIMÔNIO
DE MARCA**

Monografia apresentada no curso de Comunicação Social Habilitação em Publicidade e Propaganda da Universidade Federal de Goiás, para obtenção do grau de Bacharel, aprovada em _____ de novembro de 2008 pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof.^a Laura Tavares
Professora Orientadora

Prof.^a Jullena Normando
Professora Convidada

Aos meus pais, que sempre me orientaram no caminho correto, pelo apoio incondicional em todas as minhas escolhas. Ao meu irmão, por sempre ter sido meu irmão, em todos os sentidos da palavra.

AGRADECIMENTOS

À Prof.^a Laura Tavares, orientadora desta monografia, pela boa vontade e dedicação que tornaram o trabalho menos árduo.

Aos amigos que contribuíram de alguma forma: com livros, textos, opiniões ou paciência.

RESUMO

Com significados diferentes para a empresa e o cliente, o patrimônio de marca pode representar tanto valor de mercado e habilidades competitivas, quanto o valor a mais que um cliente se dispõe a pagar por uma marca com a qual se identifica. Na criação deste valor um elemento tem importância indiscutível: o posicionamento da marca, representado pelo benefício central que a marca comunica aos seus consumidores, na tentativa de ocupar um espaço destacado em sua mente. Com tamanha importância, o posicionamento orienta todas as decisões do plano de marketing, que devem estar em concordância com a imagem pretendida pela empresa. Assim, a alteração do posicionamento de uma marca (reposicionamento) exige mudanças substanciais nos 4P's do marketing – produto, preço, praça e promoção – e altera a colocação da marca tanto na mente dos consumidores quanto no mercado em que se insere, permitindo ganho considerável em seu patrimônio de marca. Diante disto, a empresa deve estar atenta às defasagens em seu posicionamento e às novas oportunidades que possam exigir um reposicionamento e proporcionar o aumento de seu patrimônio de marca.

Palavras-chave: Marca; Posicionamento; Reposicionamento; Patrimônio de Marca (*Brand Equity*); Plano de Marketing; *Mix* de Marketing; 4Ps; Havaianas.

ABSTRACT

Meaning different things to the company and the costumer, the brand equity can represent even market value and competitive skills as the extra price the costumer agrees to pay for the identification with a brand .In the creation of this equity, there is one element witch importance is unquestionable: the brand positioning, represented by the major benefit a brand communicates to their costumers, trying to get a shinning place on their mind. With such this importance, the positioning guides all the decisions of the market plan, which has to agree with the image the company wants to have. Therefore, an alteration in the brand positioning (repositioning) demands substantial changes in the 4P's of marketing – product, price, place and promotion – and puts the brand in another place even in the costumer mind as in this brand's market, allowing major gains in it's brand equity. And so, the company has to pay attention to the imbalances in it's positioning and to the new opportunities that may request a repositioning and provides gains in it's brand equity.

Keywords: Brand; Positioning; Repositioning; Brand Equity; Marketing Plan; Marketing Mix; 4Ps; Havaianas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz de Atratividade.....	32
Figura 2 – Matriz de oportunidades.....	34
Figura 3 – Matriz de ameaças.....	34
Figura 4 – Interação de ambientes externo e interno.....	35
Figura 5 – Equação de posicionamento.....	36
Figura 6 – Níveis de produto.....	41
Figura 7 – Etapas do plano de marketing.....	51
Figura 8 – Níveis de distribuição.....	55
Figura 9 – Estratégia competitiva.....	58
Figura 10 – Pirâmide da lealdade.....	63
Figura 11 – A decisão de posicionamento.....	67
Figura 12 – <i>Brand equity</i>	68
Figura 13 – Construção do <i>brand equity</i>	69
Figura 14 – Detalhamento dos pilares do <i>brand equity</i>	70
Figura 15 – Etapas para a eficácia da comunicação.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Planejamento e plano de marketing.....	47
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Reposicionamento.....	46
Quadro 2 – Indicadores do <i>brand equity</i>	74
Quadro 3 – Etapas para definição de preços.....	76

LISTA DE SIGLAS

AMA – <i>American Marketing Association</i>	16
CVP – Ciclo de vida do produto.....	31
CIM – Comunicação integrada de marketing.....	56
CBBE – <i>Costumer based brand equity</i>	68
Y & R – Young and Rubicam.....	72

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
1. A IMPORTÂNCIA DA MARCA.....	16
1.1 O DESAFIO DO <i>BRANDING</i>	21
1.2 GERENCIAMENTO DE PORTIFÓLIO E PIONEIRISMO.....	22
2. POSICIONAMENTO.....	26
2.1 FATORES CONSIDERADOS PARA A DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO.....	26
2.1.1 Ambiente competitivo.....	26
2.1.1.1 Análise da empresa.....	26
2.1.1.2 Análise da concorrência.....	27
2.1.1.3 Análise do cliente.....	28
2.1.2 Macroambiente.....	33
2.1.3 Análise SWOT.....	33
2.2 A CONSTRUÇÃO DO POSICIONAMENTO.....	35
2.3 POSIÇÕES DEFENSÁVEIS: ESTABELECIMENTO E MANUTENÇÃO.....	40
2.3.1 Liderança de custo.....	40
2.3.2 Diferenciação.....	41
2.4 REPOSICIONAMENTO.....	43
2.4.1 Reposicionamento reativo.....	44
2.4.2 Reposicionamento propositivo.....	45
2.4.3 Reposicionamento corretivo.....	46
3. PLANO DE MARKETING.....	47
3.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	48
3.2 PLANO DE MARKETING.....	49
3.2.1 O conteúdo dos planos.....	50
3.3 COMPOSTO DE MARKETING (<i>MIX DE MARKETING</i>)	51
3.3.1 Produto.....	52

3.3.2 Preço	53
3.3.3 Praça	54
3.3.4 Promoção	56
3.4 A RELAÇÃO ENTRE POSICIONAMENTO E PLANO DE MARKETING.....	58
4. PATRIMÔNIO DE MARCA (<i>BRAND EQUITY</i>)	60
4.1 CONSCIÊNCIA DA MARCA.....	61
4.2 LEALDADE À MARCA.....	62
4.3 QUALIDADE PERCEBIDA.....	64
4.4 ASSOCIAÇÕES RELATIVAS À MARCA.....	65
4.5 <i>BRAND EQUITY</i> BASEADO NO CLIENTE (CBBE)	68
4.6 CÁLCULO DO <i>BRAND EQUITY</i>	70
4.7 A RELAÇÃO ENTRE O <i>BRAND EQUITY</i> E O MIX DE MARKETING	75
4.7.1 Produto/serviço	75
4.7.2 Preço	75
4.7.3 Praça (distribuição ou canais)	77
4.7.4 Promoção	77
4.8 O POSICIONAMENTO NA FORMAÇÃO DO <i>BRAND EQUITY</i>	78
5. HAVAIANAS – AS LEGÍTIMAS	81
5.1 O REPOSICIONAMENTO E O MIX DE MARKETING.....	83
5.2 O REPOSICIONAMENTO E O <i>BRAND EQUITY</i>	88
5.2.1 O conhecimento de marca	88
5.2.2 Lealdade à marca	88
5.2.3 Qualidade percebida	89
5.2.4 Associações relativas à marca	90
5.2.5 Outros fatores determinantes do <i>brand equity</i>	91
5.2.6 O valor das Havaianas	91
CONCLUSÃO	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS	

INTRODUÇÃO

No cenário mercadológico atual, com a competitividade em alta e a concorrência se expandindo para níveis globais, a marca pode representar um grande diferencial competitivo, possibilitando geração de valor e identificação do público-alvo, que passa a assimilar a marca como parte de sua cultura e cotidiano.

Para o consumidor, a marca remete a características já percebidas por ele, adquiridas através de meios como a propaganda ou sua experiência pessoal de uso, o que reduz o risco de compra. Para as empresas, é uma ferramenta que possibilita a fidelização do cliente e que identifica seu produto/serviço, agregando a ele características que possam diferenciá-lo dos concorrentes.

O posicionamento de marca deve comunicar ao seu público-alvo a promessa do produto ou serviço, destacando seus diferenciais. Sua definição é de extrema importância e parte da escolha de um benefício central relevante, que agregue valor real e perceptível. O reposicionamento se faz necessário quando o mercado sofre alterações que possam prejudicar a marca ou, ainda, quando uma empresa enxerga novas possibilidades de crescimento no mercado, como, por exemplo, a alteração ou expansão de seu público-alvo, uma vez que a segmentação de mercado é fator preponderante na definição do posicionamento de uma marca.

Este assunto – reposicionamento de marca – foi escolhido pela visualização de alterações substanciais nos planos de marketing e no patrimônio de marca (*brand equity*) de empresas que optaram por fazê-lo.

O objetivo central é demonstrar a importância desta ferramenta no processo de elevação do patrimônio de marca. Para tanto, busca-se comprovar as seguintes hipóteses: o reposicionamento se faz necessário quando a empresa verifica uma deficiência no seu posicionamento atual ou enxerga uma boa oportunidade na alteração de seu foco; e uma alteração no posicionamento da marca modifica, invariavelmente, o produto, o preço, a praça ou a promoção ou até mesmo os 4 Ps simultaneamente.

Além disso, busca-se responder à questão central: qual a importância do reposicionamento na alteração do patrimônio de marca?

Para tanto, inicia-se com discussões acerca da importância da marca e de sua colocação no centro da estratégia da empresa, como forma de aproximação de

criação e manutenção de valor para o cliente. Segue-se explicando o papel do posicionamento em todo este processo e as etapas que antecedem sua definição, analisando ainda os motivos passíveis de provocar uma estratégia de reposicionamento.

Posteriormente, são detalhadas as relações entre cada um dos elementos do *mix* de marketing – produto, preço, praça e promoção – com o posicionamento, de forma a tornar possível o entendimento da necessidade da alteração dos 4 Ps durante o reposicionamento.

Com isto, são abrangidos conceitos relativos ao patrimônio de marca e estabelecidas as ligações entre posicionamento, composto de marca e patrimônio de marca.

Por último, o case das Havaianas ilustra como um reposicionamento bem feito e pautado em um plano de marketing bem estruturado pode gerar ganhos no patrimônio de marca da empresa.

Para isso, será realizada uma pesquisa descritiva, visto que busca analisar e interpretar os fenômenos relativos ao reposicionamento de marca, sem o intuito de interferir ou modificá-los.

Será utilizada pesquisa bibliográfica referente aos tópicos ligados à marca, posicionamento, plano de marketing e patrimônio de marca. Além disso, será feito um estudo de caso da marca Havaianas pautado em material publicado sobre o assunto e observação. O estudo de caso tem, neste trabalho, o objetivo de ilustrar as discussões pautadas na pesquisa bibliográfica.

Os dados serão coletados através de livros, documentos eletrônicos, jornais, revistas e publicações específicas sobre o tema ou case que será analisado. Após a coleta, serão tratados de forma qualitativa, apresentados de forma estruturada e analisados, buscando chegar a conclusões sobre as hipóteses levantadas.

1. A IMPORTÂNCIA DA MARCA

Inúmeros estudos, discussões e publicações conceituaram de diferentes formas o objeto principal deste capítulo: a marca. Tamanha diversidade de definições é justificada pela enormidade de aspectos que podem ser abordados sobre outras tantas óticas.

A pergunta “o que é uma marca?” pode parecer simplória, mas se desdobra em uma série de questões psicológicas, sociais, culturais, jurídicas e mercadológicas, estas últimas privilegiadas neste estudo.

Uma definição bastante difundida foi proferida pela *American Marketing Association* (AMA) em 1960, segundo a qual marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes”.

Prática e concisa, esta definição, no entanto, não leva em consideração pontos como a experiência, associações, considerações, identidade e significados da marca, que têm indubitável influência no aspecto mercadológico da mesma, inclusive sobre seu patrimônio.

Neste sentido, Holt (2005) destaca que não basta que um produto tenha um nome e logotipo para que haja marca, uma vez que apenas os sinais materiais que são identificados com ela não bastam para de fato construí-la: é necessário que haja uma história. Ou seja, os sinais que identificam o produto precisam absorver a experiência dos consumidores para configurarem uma marca. Os consumidores associam um conjunto de significados a uma determinada marca, conjunto capaz de distingui-lo entre outros semelhantes, tornando-o relevante de alguma maneira.

Assim, John Sherry Jr. (2006) amplia a discussão sobre a marca, trazendo à tona domínios que ultrapassam nome, logomarca e símbolo. Segundo o autor, existem três aspectos que devem ser considerados na administração de uma marca: a imagem, a essência e o cenário da mesma.

A primeira é constituída pelas características observáveis da marca, é a parte manipulável pela empresa, as promessas, slogans, o *design*. A essência da marca, por sua vez, surge do relacionamento que o consumidor tem com esta, o significado que é co-criado pelo cliente e suas interpretações, que podem fugir do que era

esperado pela empresa. É quando a marca deixa de ser da corporação e passa a ser do consumidor.

As interações constantes dessas duas fontes e os significados produzidos por ela constituem a última instância: o cenário da marca. Este é o ambiente simbólico construído pelos consumidores que abrange as marcas, os produtos, as mensagens recebidas e as imagens formadas, adaptando-as para o seu mundo cotidiano.

Desta forma, percebe-se a complexidade da construção de uma marca forte. A administração concisa de uma marca, preocupando-se com seu relacionamento com o consumidor em todos os pontos de contato, com as implicações culturais, sociais, racionais e emocionais da marca, com o posicionamento correto, com a cultura interna da marca, seus significados e personalidade é hoje chamada de *branding*.

O conceito de *branding* exige que a promessa esteja vinculada não somente aos atributos funcionais do produto ou serviço, mas à experiência de seu consumo. Exige que cada um dos funcionários que tenha contato com a marca, em qualquer dos estágios de desenvolvimento, fabricação ou marketing, mantenham o foco nesta promessa. *Branding* significa que a marca deve ser a base para toda a criação e manutenção de valor para o cliente (TYBOUT E CALKINS, 2006, p.VII).

Assim, torna-se necessário discutir conceitos como consumo, comportamento do consumidor, experiência, pontos de contato, conjunto de considerações, personalidade de marca, implicações do emocional e racional, atributos e benefícios e processo decisório.

De acordo com a Legislação brasileira de proteção e defesa do consumidor (lei nº 8.078, art. 2º), este pode ser definido como “toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final”. Tal definição, apesar de válida, é simplória no sentido de que não considera o consumo simbólico, as implicações psico-sociais do consumo.

Considerando as definições de Baudrillard (1995), o conceito exposto na Legislação condiz com a visão econômica do consumo, que o tem como uma utilidade, ou seja, o consumidor é aquele que sana necessidades através da busca de um produto disponível que as solucionem.

Contudo, tal definição não abrange as considerações psico-sociais, que apontam – além do indivíduo dotado de necessidades que precisam ser satisfeitas – as dinâmicas sociais que cercam o processo. Assim, Baudrillard (1995, p.69) cita

Gervasi, para quem “os bens não se produzem nem se consomem indiferentemente; devem ter qualquer significado em relação a determinado sistema de valores”.

Dentro disto, verificam-se duas definições de comportamento do consumidor dadas por Gade (1998, p.1), sendo: “o comportamento de procura, busca, compra, uso e avaliação de produtos e serviços para satisfazer necessidades”, ou ainda como “as atividades físicas, mentais e emocionais realizadas na seleção, compra e uso de produtos e serviços para satisfação de necessidades e desejos”. Considerando as disposições de Baudrillard (1995) acima, verifica-se que a segunda definição de Gade (1998) complementa a primeira que, sozinha, não contempla os processos psico-sociais típicos do consumidor.

O comportamento do consumidor e suas implicações sociais culminam no ato de consumo, definido por Giglio (1996, p.16) como “um processo dinâmico de escolha” que pode ser compreendido como uma série de cinco fases, iniciada pela percepção de desejos ou expectativas. A fase seguinte consiste em buscar alternativas para satisfazer os desejos identificados; posteriormente, há um julgamento sobre o consumo, quando o consumidor julga se é correto ter aquelas expectativas e se os outros julgariam correto – nesta, os processos sociais identificados por Baudrillard (1995) ficam bastante claros.

A quarta fase é a compra propriamente dita, passando pelo momento da escolha do ponto-de-venda mais adequado. A quinta e última fase é o processo de avaliação pós-compra, quando o consumidor analisa se seus desejos foram inteiramente satisfeitos.

Neste trabalho, sempre que citados os conceitos de consumidor ou processo/decisão/ato de consumo, as variáveis psico-sociais inerentes estão sendo consideradas.

O conceito de processo decisório engloba muitos dos outros conceitos e traz em si as implicações racionais e emocionais para o consumidor durante a tomada de decisão. Pode-se presumir que o processo decisório seja regido por motivações racionais, que os consumidores buscam atender às suas necessidades da melhor forma: buscando a marca que ofereça qualidade suficiente a um preço razoável.

No entanto, Carpenter e Nakamoto (2006) destacam que nem sempre os indivíduos sabem exatamente o que querem, consideram todas as opções cuidadosamente e escolhem racionalmente. Muitas vezes, a marca é escolhida

porque veio primeiro à mente, por ter feito parte da infância do cliente, ou por ser referência naquela categoria de produto, tornando mais fácil “justificar” esta compra.

Dentre todas as marcas do mercado, cada indivíduo considera apenas uma parte delas no momento de compra, o denominado conjunto de consideração, geralmente formado por um número pequeno de marcas, em relação à quantidade total disponível. Os consumidores formam preferências ao longo da vida, aprendendo do que gostam e a escolher o que gostam.

A comunicação tem papel fundamental na construção destas preferências e para isso pode lançar mão de argumentos racionais ou emocionais, ou seja, pode focar a construção de sua promessa com base em atributos ou em benefícios.

Os atributos, ou benefícios funcionais concretos, são priorizados quando a empresa foca em sua comunicação características tangíveis do produto, como um componente que o diferencie do concorrente: *design* inovador, informação nutricional diferenciada ou funções superiores, por exemplo. Os benefícios emocionais, por sua vez, são mais abstratos e trazem a promessa da marca de que o consumidor se sentirá melhor com o uso do produto/serviço ofertado. Martins (1999) acredita que o maior trunfo de uma marca, o seu verdadeiro diferencial competitivo, está pautado em suas características emocionais. O autor acredita que a compra sempre tem razões emocionais e que o intelecto atua quando é necessário o afastamento do indivíduo para priorizar as emoções sentidas, ou seja

No processo de formação da marca, a emoção atua na gênese do desejo. A emoção mobiliza e valoriza a marca; o intelecto analisa e avalia se o desejo sentido deve ser realizado ou não, em função das alternativas de satisfação de desejos e necessidades do consumidor (MARTINS, 1999, p. 114)

Assim, o significado e o valor da marca são influenciados pela emoção, motivo pelo qual o autor defende que uma percepção positiva da marca pode levar o consumidor a relevar defeitos e destacar qualidades no processo de compra, de forma que a personalidade da marca se torna determinante no momento da escolha.

Aqui, torna-se necessária uma breve exposição sobre o conceito de personalidade de marca, discutido desde a década de 60, quando pesquisas apontaram que as marcas eram vistas com traços de personalidade própria, relacionadas, por exemplo, à simpatia, jovialidade, inteligência ou tradição.

Assim, foi criado o termo *brand personality*, que engloba as características emocionais da marca, aquelas que vão além das funcionalidades do produto.

De acordo com Tavares (1998, p.109), a distinção correta de quais os traços de personalidade são mais importantes pode gerar uma excelente vantagem competitiva, uma vez que alguns consumidores usam a marca para representar a sua personalidade, expressando uma identidade real ou idealizada. Segundo o autor, é “mais fácil criar uma personalidade que implica um benefício funcional do que comunicar diretamente a existência dele”, uma vez que a personalidade é menos vulnerável do que as funcionalidades.

O processo de tomada de decisão faz parte da experiência do consumidor com a marca, uma vez que esta se inicia muito antes do uso do produto, sendo formada pelo contato direto com o produto ou serviço, por depoimentos de familiares e amigos em relação às suas experiências de uso, pelo atendimento ou não das expectativas criadas pela comunicação da empresa ou de outros usuários em relação à marca. Para favorecer a marca é necessário que esta experiência seja, além de positiva, consistente. Atingir esta consistência só é possível se houver foco na marca em todos os pontos de contato da empresa com o consumidor.

Cada interação do consumidor com a marca forma uma associação positiva ou negativa em sua mente. Mais do que oferecer um produto ou serviço de qualidade, a empresa também deve focar em cada uma destas interações, ou seja, em todos os seus pontos de contato. A propaganda do produto que o cliente vê ainda em casa, a forma como é recepcionado quando busca a marca, o *design* e praticidade da embalagem, o tratamento recebido quando liga no serviço de informações para tirar uma dúvida, o momento do uso e do descarte; todas estas etapas consistem em pontos de contato do cliente com a empresa. A consistência só será atingida se em cada uma destas interações o foco estiver na marca, na construção de uma experiência positiva para o consumidor.

Para chegar neste ponto em que a marca tem personalidade, comunica benefícios e partilha das experiências de seu público, é necessário que ela passe por um processo de construção, o que implica a administração de fatores internos e externos à empresa. Tavares (1998) destaca, entre os primeiros, as relações com os funcionários, os valores da empresa e suas ações na construção de sua reputação e, externamente, Kotler (2000, p.160) destaca as forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e socioculturais, destacando que estas forças presentes no macroambiente representam “fatores não-controláveis”.

1.1 O DESAFIO DO *BRANDING*

Construir marcas é um dos maiores desafios para a área gerencial da empresa: o desafio do *branding*, que de acordo com Calkins (2006), é dividido em três dificuldades: caixa, consistência e *clutter* (saturação), os 3 C's do *branding*.

O primeiro deles, caixa, aparece pelo fato de que a marca é um ativo de longo prazo, ou seja, o retorno financeiro sobre os investimentos feitos demora a aparecer. Além disso, os custos para a construção de uma marca são facilmente quantificáveis, enquanto o retorno é incerto e de difícil mensuração. O fato de, constantemente, os executivos serem cobrados com relação a resultados de curto prazo, pode levá-los a instaurar programas imediatistas em detrimento daqueles que propiciariam a construção de uma marca forte.

O segundo "C", consistência, foi mencionado neste estudo durante a exposição sobre pontos de contato da empresa com o cliente. Consiste, segundo Calkins (2006, p.6), na "capacidade de levar uma organização inteira a abraçar a marca e a acompanhar seu desempenho no decorrer do tempo", ou seja, toda a organização deve entender e acreditar na marca, para que a mensagem que esta passa seja completa e verdadeira. Neste ponto, deve-se destacar a importância crucial da cultura interna de uma empresa, foco dos programas de *branding* interno, que aumentam a coesão e produtividade do ambiente de trabalho dando aos funcionários um motivo consistente para acreditar na empresa em que estão inseridos, além de fazê-los perceber a importância de seu alinhamento na transmissão da marca para o público e, conseqüentemente, no alcance dos objetivos da empresa.

O último desafio, *clutter* ou saturação, diz respeito à exorbitante quantidade de informações, anúncios e promoções que são constantemente dirigidos aos consumidores. Assim, a dificuldade consiste em fazer com que, no meio de tantas mensagens, sua marca consiga se destacar, fixar a atenção e formar associações positivas junto ao seu público, o que destaca a importância de a marca ter um conjunto claro de associações, uma personalidade bem definida.

1.2 GERENCIAMENTO DE PORTIFÓLIO E PIONEIRISMO

Dentro da ótica de administração de marcas, dois fatores merecem destaque: o gerenciamento do portfólio de marcas e a questão do pioneirismo.

Uma empresa pode possuir apenas uma marca e um produto que, geralmente, compartilham do mesmo nome ou, como acontece com bastante frequência, gerenciar todo um portfólio de marcas que inclui muitos produtos em diversas categorias, com realidades distintas e necessidades de *branding* diferentes. Calkins (2006) destaca dois modelos básicos para gerenciamento de portfólio: Casa de Marcas e Casa de Marca Única.

No primeiro caso, a empresa possui diversas marcas diferentes, muitas vezes na mesma categoria de produtos. Há um nome corporativo que engloba diversos nomes de marcas, cada um com um programa de *branding* diferenciado, o que lhes confere vida própria e minimiza o canibalismo, através de segmentações e posicionamentos diferenciados.

Desta forma, muitas vezes os consumidores nem estão cientes de que algumas daquelas marcas pertencem à corporação que as unifica. Esta estrutura, chamada por Kotler (2000) de multimarcas, apresenta vantagens substanciais: a diversidade de marcas que a empresa possui reduz os riscos à medida que se uma delas é enfraquecida, a empresa ainda pode se pautar em outras, além do que, novas oportunidades que fogem às áreas de atuação da empresa podem ser aproveitadas com a criação de uma nova marca em uma nova categoria de produtos.

Por outro lado, a estratégia multimarcas também apresenta problemas. A empresa deve ser dotada de estrutura consistente e empreendedora para administrar as diferentes decisões de marketing relacionadas a cada uma das marcas de seu portfólio, além de cuidado extremo para que as marcas tenham significados diversos, para que não se tornem redundantes.

Outro problema destacado por Calkins (2006) e Kotler (2000) é o fato de que a empresa dissipa seus esforços em um grande número de marcas, o que pode acarretar perda de foco, transformando o portfólio em uma infinidade de pequenas marcas, todas sem a força necessária para gerar o lucro desejado.

A estratégia Casa de Marca Única é observada quando a empresa utiliza uma marca primária para produtos e categorias diferentes, sendo adotada de duas

formas: todos os produtos com um único nome de marca ou a marca primária com o mesmo nome da corporação. Kotler (2000) destaca duas formas de aplicar esta estrutura: as extensões de marca e as extensões de linha. A extensão de marca é utilizada quando a empresa deseja entrar em categorias de produtos diferentes, enquanto que as extensões de linha são utilizadas para adicionar itens na mesma categoria de produtos, como novos sabores, cores, ou tamanhos de embalagens.

Braig e Tybout (2006) destacam as vantagens deste tipo de aplicação. Segundo as autoras, estas extensões reduzem os riscos e custos associados ao lançamento de novos produtos, uma vez que o nome de uma marca familiar aumenta a possibilidade de experimentação, além de reduzir os custos com comunicação. Ademais, são uma excelente maneira de atender às novas necessidades do público, que está em constante mutação, motivando o interesse de consumidores e varejistas pela marca.

Contudo, é importante observar o ajustamento entre a marca-mãe e as extensões, sob pena de perder o significado de marca e causar rechaço nos consumidores. Tavares (1998) destaca a Teoria da Categorização, segundo a qual a reação dos consumidores à extensão depende de seu julgamento em relação à adequação ou não à categoria da marca.

Assim, seguem-se duas etapas: na primeira, avalia-se a extensão para verificar se esta pertence ou não a uma categoria pré-definida; se sim, as associações com a marca podem transferir-se para o novo produto, que é considerado adequado; se não há ajustamento o processo é interrompido; se apenas algumas características se ajustam e não há identificação clara o processo é levado à segunda etapa. Nesta fase, dá-se a avaliação dos atributos, é um processo gradual e se a extensão não se encaixar nas categorias pré-existentes, altera-se uma categoria para acomodá-la ou forma-se uma nova. Por ser um processo mais lento e analítico, as extensões que passam pela segunda fase têm menor chance de conseguir instintivamente o afeto dispensado à marca-mãe.

Aqui, verificam-se dois casos distintos relacionados aos benefícios funcionais e emocionais da marca. Braig e Tybout (2006) salientam que uma marca que esteja arraigada a uma determinada categoria de produtos pode obter sucesso em extensões de linha, mas fracassar ao estender a marca para categorias muito distantes. Martins (1999) acredita que uma marca pode ter vários produtos e versões, desde que partilhem o mesmo significado emocional, uma vez que os

produtos atendem necessidades objetivas, mas as marcas atendem às necessidades psicológicas do consumidor, sendo largamente fundamentadas em um significado emocional. Assim, uma marca de sabão que tenha sua imagem pautada em um benefício emocional como suavidade tem maior possibilidade de estender suas categorias para produtos de higiene íntima do que uma que se destaque pelo maior rendimento, um atributo funcional.

Outra questão que tange à administração de marca é o pioneirismo, que consiste em ser a primeira marca em uma determinada categoria de produto a ser inserida no mercado. Carpenter e Nakamoto (2006) destacam que para entrar no mercado as marcas pioneiras enfrentam dificuldades como: educar os consumidores, optar pela tecnologia correta e ter recurso financeiro suficiente para arcar com isto.

Por outro lado, as pesquisas mostram que, superadas estas dificuldades, as marcas pioneiras desfrutam de grandes vantagens de participação. Isto acontece porque, ao entrar em uma categoria nova, a marca pioneira estabelece parâmetros e define a importância de cada atributo, podendo criar um padrão para a categoria, de forma que as entrantes posteriores são comparadas a ela e vistas apenas como produtos próximos de um ideal: a combinação de atributos oferecida pela pioneira.

Tavares (1998) atribui às marcas que atingem este patamar a denominação de “marca prototípica”. Outra vantagem da pioneira é que, ao primeiro contato com um produto totalmente novo, o consumidor se esforça para entender o que ele é e como funciona, ao experimentar versões seguintes apenas alguns aspectos são novos e à medida que vai aumentando o número de versões, diminuem as novidades, exigindo menor esforço do consumidor. Assim, por ter dedicado uma maior atenção à compreensão do produto da marca pioneira, o consumidor se lembra dela com mais facilidade, colocando-a instintivamente no seu conjunto de considerações, o que gera uma enorme vantagem competitiva.

Tendo em vista tal constatação, torna-se possível delimitar algumas das principais vantagens obtidas por empresas que constroem marcas fortes no mercado em que atuam. O conhecimento da marca é, segundo Tavares (1998, p. XVI), “o ativo mais valioso para melhorar a posição de uma empresa no mercado”, influenciando diretamente na lealdade dos consumidores, na possibilidade de liderança, lucratividade e vulnerabilidade a preço, aspectos que estão visivelmente interligados.

Segundo Holt (2004), a lealdade à marca configura-se quando o consumidor escolhe permanecer com ela, mesmo frente às ofertas de concorrentes que poderiam ser consideradas atraentes se o consumidor não tivesse uma história com a marca. Ou seja, a marca estabelece um elo com o consumidor que vai além das características funcionais do produto e a construção deste elo é a melhor forma de garantir um bom espaço – e até mesmo a liderança – do mercado.

Uma vez estabelecida esta ligação, o consumidor evita a mudança de marca porque, além da violação de um relacionamento, a mudança exigiria o esforço da procura por outra marca que o agrade. Assim, da construção de uma relação forte com o cliente derivam benefícios como a “predisposição à compra, atitude favorável aos produtos e prontidão aos anúncios da empresa” (TAVARES, 1998, p. 71).

Tudo isso aumenta a lucratividade da empresa, como mostram alguns estudos citados por Davis (2006), segundo os quais em algumas categorias um aumento de 2% na lealdade do cliente equivale a 10% de redução nos custos e um aumento de 5% de clientes leais reflete um aumento na rentabilidade de até 95% durante o seu relacionamento com a empresa. Além disso, outros estudos comprovam que os clientes se dispõem a pagar até 25% a mais por uma marca a qual sejam leais, o que nos leva à outra questão: a menor vulnerabilidade a preços e promoções da concorrência.

Sobre este assunto, Anderson e Carpenter (2006) destacam que as percepções do cliente sobre o desempenho e a confiança que depositam na marca influenciam a percepção de preço. Desta forma, as líderes obtêm preços mais elevados e são mais hábeis em aumentá-los sem perder vendas, além de se mostrarem menos vulneráveis aos cortes de preços pelos rivais, que, na verdade, tendem a tirar participação de marcas mais fracas e não das mais reconhecidas.

Assim, conclui-se que o apego do consumidor à marca influencia em grande escala seu processo de decisão, aumentando o grau de repetição de compra e possibilitando à marca uma maior lucratividade e participação no mercado. Disto, infere-se o enorme valor da consolidação de uma marca através de planos de marketing e comunicação consistentes, que representam, além de investimentos em longo prazo, o maior trunfo de uma empresa no processo de conquista do seu espaço.

2. POSICIONAMENTO

O conceito de posicionamento foi introduzido na década de 70 por Al Ries e Jack Trout, de forma que diversos autores citam e perpetuam as idéias discutidas no livro “Posicionamento: a batalha por sua mente”. Holt (2005) destaca que o argumento central da obra supracitada pode ser resumido da seguinte maneira: em uma sociedade cujo volume de comunicação excede o que os consumidores podem absorver, para obter sucesso a marca deve ocupar uma posição de destaque na mente dos clientes em potencial, destacando um benefício associado ao produto/serviço. Hooley e Saunders (1996) resumem os achados de Ries e Trout com a definição de que o posicionamento não é o que você faz com o produto, mas o que faz com a mente do cliente potencial.

Em consonância, Tavares (1998) coloca que a proposta do posicionamento se baseia na idéia de que a mente funciona como um banco de memória que detém diversas posições para armazenar as informações que optou por conservar, de forma a defender-se contra o grande volume de informações recebidas rejeitando aquelas que não lhe convém (retenção seletiva).

Este capítulo propõe a discussão sobre os conceitos e a construção do posicionamento. No entanto, antes de um aprofundamento neste tema, é necessário discutir os fatores que influenciam a definição do posicionamento.

2.1 FATORES CONSIDERADOS PARA A DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO

2.1.1 Ambiente Competitivo

De acordo com Hooley e Saunders (1996) o ambiente competitivo engloba a análise da empresa, dos concorrentes e de seus clientes, melhor detalhados a seguir:

2.1.1.1 Análise da empresa

A análise da empresa constitui a ciência de suas aptidões, competências, capacidades e ativos de marketing. Ou seja, é imprescindível definir os processos e tecnologias com os quais a organização trabalha, como estas competências podem

ser agrupadas na geração de produtos ou serviços e em que situação se encontram a reputação da empresa, suas redes de distribuição e sistemas de informação.

Kotler (2000) destaca que deve ser feita uma análise periódica das forças e fraquezas da empresa, verificando suas competências de marketing, financeiras, de produção e organizacionais e classificando-as como grande força, força, característica neutra, fraqueza ou grande fraqueza.

2.1.1.2 Análise da concorrência

Para Hooley e Saunders (1996) o conhecimento dos pontos fortes e fracos dos concorrentes é de extrema importância, pois permite descobrir qual a vantagem competitiva em relação aos concorrentes e para qual grupo de clientes esta vantagem é coerente.

Os autores diferenciam os concorrentes diretos (produzem os mesmos produtos e serviços para os mesmos mercados-alvos) dos indiretos (oferecem produtos e serviços semelhantes para mercados-alvo diferentes ou outro benefício para o mesmo mercado), mas destacam a importância examinar o setor como um todo, analisando os dois tipos de concorrentes.

Além disso, devem ser considerados também novos entrantes potenciais e substitutos. Estes últimos, segundo os autores, são a maior ameaça para uma empresa a longo prazo, pois trazem novos produtos que podem alterar o funcionamento do mercado e trazer novos concorrentes dispostos a questionar as práticas vigentes.

Na análise da concorrência é importante verificar não apenas o que ela está fazendo atualmente, mas também as intenções do concorrente ou suas reações prováveis às ações da empresa avaliadora.

Para Kotler (2000), três variáveis devem ser avaliadas em relação a cada um dos concorrentes:

- a) Participação de mercado;
- b) *Share-of-mind* (lembrança da marca);
- c) *Share-of-heart* (participação de preferência da marca).

Kotler (2000, p. 17) explica ainda que existem quatro níveis de concorrência passíveis de ser considerados pela marca, relativos às possibilidades de substituição dos produtos ofertados, são eles:

1. Concorrência de marcas: ocorre quando os concorrentes são vistos pela sua possibilidade de oferecer produtos/serviços semelhantes por preços equivalentes;

2. Concorrência setorial: são vistas como concorrentes quaisquer empresas que fabriquem o mesmo tipo de produto ou classe de produtos

3. Concorrência de forma: a empresa vê como concorrentes todas aquelas que ofereçam um serviço equivalente. Ou seja, uma empresa que fabrica refrigerante considera como concorrentes todos os produtos que o consumidor possa usar para matar a sede, assim, além dos outros refrigerantes também podem ser considerados sucos, água engarrafa, bebidas de reposição energética, etc.

4. Concorrência genérica: “uma empresa vê como suas concorrentes todas as empresas que competem pelo dinheiro dos mesmos consumidores”. Assim, uma fabricante de automóveis pode considerar como concorrente uma empresa de turismo, já que o consumidor pode deixar de trocar de carro para realizar uma viagem.

As empresas mais bem sucedidas, segundo Hooley e Saunders (1996) constroem suas estratégias com base em sua vantagem diferencial em relação aos concorrentes, a qual deve, obviamente, basear-se no cliente.

2.1.1.3 Análise do cliente

Para Hooley e Saunders (1996), o foco deve estar sempre na descoberta de atividades da organização que agreguem valor sob o ponto de vista do cliente.

Os autores agrupam as informações sobre os clientes em atuais e futuras, sendo que, relativo ao primeiro grupo, é importante saber quem constitui hoje os mercados-alvo principais, o que lhes proporciona valor, como podem ser atraídos e melhor servidos. Quanto ao futuro, é preciso considerar como os clientes mudarão, qual mercado pode vir a ser conquistado e como.

A primeira ação deve ser a definição dos clientes atuais. Para isso, deve-se considerar não apenas os consumidores, mas todos os agentes que interferem na compra do produto ou serviço da empresa. São, ainda de acordo com Hooley e Saunders (1996), cinco os papéis principais em uma situação de compra:

a) Iniciador: dá início à pesquisa de uma solução para o problema do cliente. É quem detecta a necessidade de comprar mais suco para a família ou aumentar os

níveis de estoque de um supermercado.

b) Influenciador: as pessoas que podem, de alguma forma, influenciar a decisão da compra.

c) Decisor: quem efetivamente decide a compra, levando em conta a opinião de iniciadores ou influenciadores.

d) Comprador: é quem perfaz a compra, ou seja, a pessoa que realiza o pagamento no momento da troca.

e) Usuário: quem consome o produto ou serviço oferecido pela empresa.

Muitas vezes estes papéis se superpõem, podendo uma só pessoa desempenhar mais de um deles. O importante é ter uma noção real do público capaz de influenciar a decisão de compra. Hooley e Saunders (1998) destacam que podem ser necessárias estratégias de marketing diversas para atingir agentes diferentes ou mesmo para a mesma pessoa, em momentos distintos do estágio de decisão de compra.

Para a definição dos mercados-alvos é necessário o uso da segmentação. Como um apanhado geral de diversos autores, percebe-se que a observação de como o mercado está segmentado possibilita um melhor enfoque das necessidades dos clientes, auxiliando na escolha dos mercados-alvo específicos. A percepção das preferências e desejos de cada segmento – juntamente com a análise das possibilidades da empresa, que já foram discutidas – permite que a marca aproxime sua oferta das necessidades de segmentos específicos, melhorando sua posição competitiva dentro desta fatia do mercado.

Malthouse e Calder (2006, p. 153) definem segmento como “um grupo-alvo (isolado de um universo ou mercado maior) que se acredita ser receptivo ao conceito ou idéia de uma marca” e ainda “é sempre um grupo de consumidores que atualmente – ou potencialmente – valorizam a idéia da marca”.

Para Campomar e Ikeda (2006), ao focar um segmento de mercado deve-se decidir estratégia de posicionamento adotar e certificar-se de que as percepções do consumidor vão de encontro à posição desejado. Para isso, os autores descrevem três etapas:

1. Definição das posições relevantes para o segmento que podem influenciar os hábitos de compra;
2. Avaliação da posição que a empresa possa ocupar e que ofereça dificuldades aos concorrentes;

3. Comunicação da posição escolhida.

De acordo com Hooley e Saunders (1998) pode-se agrupar as variáveis utilizadas para segmentar mercados de consumo em três classes principais:

a) Características básicas do cliente:

Também chamadas de informação classificatória, são aquelas que não mudam a cada situação de compra, não estando relacionadas com o comportamento do cliente frente a um mercado específico.

As características básicas incluem:

- Demográficas – como sexo, idade, localização geográfica e subcultura, esta última geralmente baseada em semelhanças étnicas ou raciais – bastante utilizadas na segmentação de mercado por suas medições relativamente fáceis. Oferecem a desvantagem de não garantir segmentos homogêneos o suficiente para serem relevantes para o marketing, visto que as pessoas agrupadas podem ter padrões de comportamento e motivação diferentes;
- Características socioeconômicas – tais como faixa de renda, nível de escolaridade e classe social – assim como as demográficas, são facilmente mensuráveis e podem ser utilizadas para fins de escolha de mídia, por outro lado, há a mesma desvantagem anteriormente discutida;
- Estágio do ciclo de vida – incorpora idade, estado civil e tamanho da família – desenvolvida por profissionais de marketing para tentarem desvencilhar-se das desvantagens oferecidas pelas características demográficas e socioeconômicas, é útil para identificar os mercados com maior probabilidade de serem atraídos por um grupo de produtos;
- Personalidade: com maior grau de dificuldade para mensuração, as características de personalidade são deduzidas a partir de conjuntos de perguntas desenvolvidas por psicólogos e posteriormente aplicadas a processos de segmentação;
- Estilos de vida: desenvolvidas com o objetivo de tornar as medidas de personalidade mais úteis para aplicações de marketing, a segmentação por estilo leva em conta a interação do consumidor com outras pessoas (como exemplo: autopercepção, comunicação, interação social e com líderes de opinião), atividades e opiniões sobre assuntos de relevância;

As características básicas do cliente fazem a análise do indivíduo isolado do mercado de interesse, raramente explicando comportamentos de escolha de marca. Assim, apesar de úteis para escolha de mídia e algumas projeções para propaganda, podem não ser de grande valia para decisões de marketing, por sua natureza genérica.

b) Características de atitudes

Utilizadas na busca de vínculos entre as características básicas do cliente e seu comportamento de compra. São elas:

- Segmentação por benefício: examina o que os clientes buscam na escolha do produto. Os autores defendem ser esta uma das melhores maneiras de segmentar o mercado, por relacionar a segmentação com o real motivo da existência dos segmentos: necessidades de benefícios diferentes.
- Percepções e preferências: consiste em identificar segmentos que encaram as ofertas de formas semelhantes (segmentação perceptual de espaço) ou que exigem benefícios semelhantes (segmentação por preferência).

A principal desvantagem desta técnica são os altos custos e níveis de sofisticação da pesquisa e análise.

c) Características comportamentais

Abrangendo compras, consumo, comunicação e reação aos elementos de marketing, este é considerado pelos autores o método mais direto para a segmentação de mercados. Sendo:

- Comportamento de compra: avalia os padrões de compra e o momento da compra relacionado ao estágio de ciclo de vida do produto (CVP). Estudam padrões de comportamento (inovadores, seguidores ou retardatários) e de lealdade à marca.
- Comportamento de consumo: examina os padrões de uso e volume de consumo, com o intuito de determinar não-usuários, usuários leves e intensivos para definir onde centralizar a atividade de marketing.
- Comportamento de comunicação: verifica o grau de comunicação com outras pessoas sobre o produto em questão. Busca identificar formadores de opinião, além de mercados com comportamento de busca de informação, como forma de determinar a estratégia promocional.
- Reação a elementos do *mix* de marketing: busca conhecer a elasticidade da reação do segmento às mudanças no *mix* de marketing, identificando segmentos

mais sensíveis ao preço ou a propaganda, indicando onde as verbas de marketing podem ser melhor alocadas.

Em relação a isso, Kotler (2000, p.167) argumenta que todo grupo tem suas preferências, sendo atingido por meios de comunicação e distribuição distintos e direcionados. Assim, as empresas estão deixando o que o autor chama de abordagem “tiro-de-canhão” e desenvolvendo suas ofertas e compostos de marketing voltados para segmentos específicos.

Hooley e Saunders (1998) trazem a possibilidade de utilização de uma matriz para ajudar na seleção de mercados alvo, como no modelo a seguir:

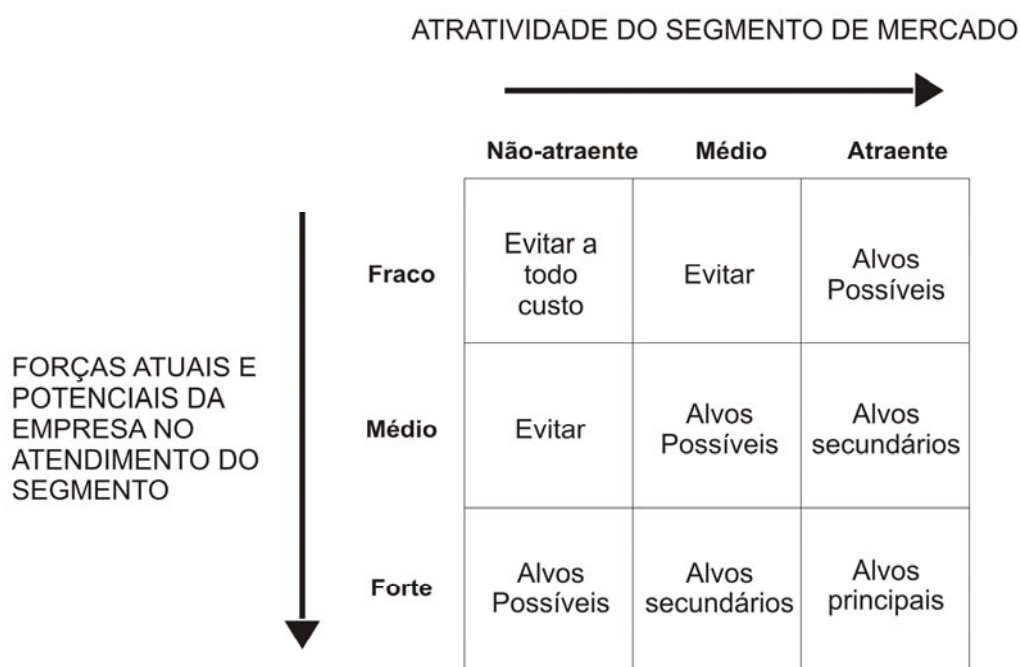


Figura 1 – Matriz de Atratividade
Fonte: Hooley e Saunders, 1998, p. 282)

Desta forma, Hooley e Saunders (1998, p.237) concluem que “segmentação e posicionamento são tão inseparáveis como unha e carne”, por serem ambos meios de “aumentar a nitidez de um quadro que mostra como os clientes podem ser agrupados em um mercado e como estes clientes agrupam os produtos e serviços oferecidos”. Os autores acreditam que, atualmente – e cada vez mais em um futuro próximo – as organizações bem sucedidas são as que detêm um bom conhecimento de seus clientes, fazendo suas ofertas de acordo com eles. Além disso, a tendência é que os mercados continuem a se fragmentar, apresentando nichos cada vez menores.

Com isto, passa-se a análise do macroambiente, vista abaixo.

2.1.2 Macroambiente

Segundo Kotler (2000), as forças presentes no macroambiente são denominadas fatores não-controláveis e dão forma a oportunidades e ameaças para a empresa, que deve efetuar monitoramento constante. Para o autor, são seis as forças a serem consideradas:

a) Ambiente demográfico: refere-se à população, engloba seu crescimento, população etária, mercados étnicos, níveis de instrução, padrões de moradia e movimentações geográficas;

b) Ambiente econômico: estudam o poder de compra e as tendências de renda. São: distribuição de renda, poupança, endividamento e disponibilidade de crédito;

c) Ambiente natural: a deterioração do ambiente natural implica alterações na legislação e outros aspectos que influenciam as decisões de marketing, sendo: escassez de matérias-primas, custo mais elevado de energia, níveis mais altos de poluição e mudança no papel dos governos;

d) Ambiente tecnológico: aceleração no ritmo das mudanças tecnológicas, oportunidades ilimitadas para a inovação, variações dos orçamentos de P&D (pesquisa e desenvolvimento) e regulamentação mais rigorosa;

e) Ambiente político-legal: as leis, órgãos governamentais e grupos de pressão influenciam e limitam organizações, afetando, assim, as decisões de marketing.

f) Ambiente sociocultural: as interações culturais moldam valores, crenças e normas e definem a relação do indivíduo consigo mesmo, com outros, com a natureza e com as organizações. Assim, o profissional de marketing deve monitorar: persistência dos valores culturais centrais, existência de subculturas e mudanças dos valores culturais secundários ao longo do tempo.

2.1.3 Análise SWOT

Como foi dito, as forças não-controláveis impõem ameaças e oportunidades às empresas, sendo seu reconhecimento um dos maiores objetivos da análise

macroambiental.

Por definição de Kotler (2000), as oportunidades de marketing existem quando uma empresa pode obter lucro ao atender os consumidores de determinado segmento e podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e probabilidade de sucesso. As ameaças, por sua vez, são desafios impostos por tendências desfavoráveis que podem levar a uma considerável queda nos lucros na ausência de uma ação de marketing defensiva.

A avaliação global destas oportunidades e ameaças juntamente com as forças e fraquezas – discutidas no item análise da empresa – resulta na análise SWOT (dos termos *strengths*, *weakness*, *opportunities* e *theats* – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

Para melhor caracterização da atratividade global da empresa, podem-se utilizar as seguintes matrizes:

a) Matriz de oportunidades

		Probabilidade de Sucesso	
		Alta	Baixa
Atratividade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Figura 2 – Matriz de oportunidades.

Fonte: KOTLER, 2000, p.99

b) Matriz de ameaças

		Probabilidade de Ocorrência	
		Alta	Baixa
Gravidade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Figura 3 – Matriz de ameaças.

Fonte: KOTLER, 2000, p.99

Ou, relacionando os ambientes interno e externo, têm-se

			Ambiente interno	
			Predominância de:	
			Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 4 – Interação de ambientes externo e interno.
Fonte: TARAPANOFF, 2008.

2.2 A CONSTRUÇÃO DO POSICIONAMENTO

De acordo com Hooley e Saunders (1996), a declaração do posicionamento relaciona dois valores principais: os mercados-alvos – onde a empresa irá competir – e a vantagem diferencial – como a empresa irá competir. Desta forma, a força do posicionamento consiste em relacionar a marca às necessidades dos consumidores, o que pode ser feito com o auxílio das análises supracitadas, respondendo a três perguntas: “(1) Quem deve ser visado para uso da marca? (2) Que meta permite que a marca atinja o alvo? e (3) Por que a marca deve ser escolhida entre outras que atinjam a mesma meta?” (TYBOUT; STERNTHAL, 2006, pg. 25).

Assim, desenvolve-se uma proposição de valor, estabelecendo os meios pelos quais a empresa se propõe a entregá-la ao cliente, criando uma vantagem competitiva sustentável que, em um primeiro momento, obtenha a atenção do consumidor e, posteriormente, lhe dê uma razão convincente para adquirir o produto ou serviço.

Corrêa (2004) instituiu uma colaboração importante definindo o que chama de “equação do posicionamento”. Segundo o autor, o posicionamento é, em síntese, como a empresa quer que o produto/serviço seja visto pelo público-alvo e, uma vez

traçado, fica definido qual a mensagem deve ser transmitida pela marca. Para ele, a expressão do posicionamento deve ser composta de três itens:

- a) Promessa Básica: consiste no benefício central a ser comunicado pela empresa, ou seja, por que o consumidor deve escolher aquela marca;
- b) Justificativa: argumento que sustenta a promessa básica, relata porque a empresa pode fazer aquela promessa;
- c) Atributos complementares da imagem desejada: qualidades a serem adicionadas aos itens anteriores, complementando o posicionamento da marca.

Esta composição culmina na equação do posicionamento, onde:

$$P = PB + J + ID$$

Figura 5 – Equação de posicionamento.
Fonte: Corrêa, 2004, p.134

Sendo P o “posicionamento”, PB a “promessa básica”, J a “justificativa” e ID os atributos complementares da “imagem desejada”.

Percebe-se, pelo conceito da “promessa básica”, que Corrêa (2004) é partidário da idéia de “proposição exclusiva de vendas” (REEVES, 1960 *apud* KOTLER, 2000, p. 322) segundo a qual apenas um benefício central deve ser promovido. Ries e Trout foram os precursores desta idéia, já na década de 70, no início de seus trabalhos sobre posicionamento, defendendo a idéia de que cada marca deveria selecionar apenas um atributo e se esforçar para ser a número um no mesmo.

Apesar de muitos autores defenderem a promoção de um único benefício, nem todos concordam que este é sempre o melhor caminho, acreditando que quando duas ou mais empresas selecionam o mesmo atributo para destaque pode ser necessário um posicionamento de duplo benefício, havendo até mesmo casos de triplo posicionamento bem sucedidos. No entanto, há o consenso de que um grande número de afirmações sobre uma marca pode gerar perda de crédito junto ao público, que deve ser convencido de que a empresa realmente está apta a oferecer tantos benefícios.

Tybout e Sternthal (2006) destacam que há quatro componentes que fazem parte da estrutura básica do posicionamento:

- a) descrição dos consumidores-alvos;

b) declaração da meta-alvo que estimula o consumo da marca – quadro de referência;

c) explicação sobre porque a marca é superior àquelas situadas no mesmo quadro de referência – ponto de diferença;

d) justificativa do quadro de referência e ponto de diferença apontados, apoiando a evidência no que os autores definem como razões para acreditar.

Para um melhor entendimento das declarações acima, faz-se necessário a discussão dos conceitos de quadro de referência e ponto de diferença.

O quadro de referência é utilizado para “orientar a escolha dos alvos, identificar situações em que a marca pode ser usada e definir os concorrentes relevantes (por exemplo, marcas que anunciam seguir a mesma meta)” (TYBOUT; STERNTHAL, 2006, pg. 12). Pode ser descrito em termos das características do produto ou por metas mais abstratas.

No primeiro caso, a marca destaca sua presença em determinada categoria de produtos, assumindo que o consumidor entende que a marca atende à meta estabelecida para aquela categoria. O segundo caso – quadro de referência baseado em metas abstratas do consumidor – busca enquadrar a marca como uma solução para o alcance de metas emocionais, tais como status ou aceitação.

Para ilustrar a diferença entre as duas estratégias Tybout e Sternthal (2006) usam o seguinte exemplo: ao planejar sua comunicação, a DeWalt pode utilizar como quadro de referência a categoria de ferramentas profissionais elétricas e portáteis (quadro baseado nas características do produto), relatando que compete com outras marcas de ferramentas elétricas de qualidade profissional. Utilizando o outro viés, pode ser empregado um quadro de referência mais abstrato, no qual a marca mostraria em sua comunicação profissionais experientes e respeitados utilizando suas ferramentas, o que associaria a marca às metas emocionais de reconhecimento e aceitação do seu público-alvo, que busca identificação com os profissionais retratados.

O ponto de diferença ou diferencial da marca indica como ela é superior às outras marcas estabelecidas no mesmo quadro de referência. As empresas podem optar pelo anúncio de benefícios funcionais concretos, como melhor desempenho, ou benefícios emocionais abstratos, relacionados à experiência de uso. Em qualquer das duas situações deve-se fornecer uma razão para o consumidor acreditar na afirmação de superioridade.

Tybout e Sternthal (2006) destacam que, ao usar benefícios funcionais, a razão de crença pode se apoiar em características tangíveis do produto – um motor diferenciado, uma lâmina extra, uma textura mais agradável ou características nutricionais mais atrativas. As razões para acreditar também podem ser apoiadas por declarações de superioridade feitas por alguém que tenha gabarito na categoria de produtos em questão. Este tipo de diferenciação é atraente porque benefícios concretos podem ser comunicados de forma simples e clara.

A diferenciação por benefícios funcionais vincula a marca a benefícios mais abstratos permitindo, ainda segundo os mesmos autores, a criação de uma conexão emocional com o consumidor. Como não há um apelo concreto que convença o consumidor de que aquela marca pode realmente suprir suas necessidades emocionais – como auto-expressão, status ou realização – as razões para acreditar se torna ainda mais importante quando os apelos promocionais são abstratos. A fundamentação deste tipo de diferenciação geralmente é feita pela representação de usuários e ocasiões de uso, reforçando atributos e imagem da marca.

Kotler (2000) destaca que ao diferenciar uma marca é importante verificar a significância do ponto de diferença escolhido. Para ele, a diferença deve preencher os seguintes requisitos:

- a) Importância: oferece um benefício de valor para uma quantidade considerável de consumidores;
- b) Destaque: a diferença pode ser oferecida de maneira destacada;
- c) Superioridade: deve ser superior à outras maneiras de o consumidor obter o mesmo benefício;
- d) Exclusividade: deve oferecer dificuldade à cópia dos concorrentes;
- e) Acessibilidade: o consumidor precisa poder pagar pela diferença oferecida;
- f) Lucratividade: para a empresa que oferece a diferença.

Dentro deste contexto, Campomar e Ikeda (2006) destacam três posicionamentos estratégicos básicos utilizados atualmente: melhor produto, solução total para o cliente e aprisionamento ao sistema. O primeiro é baseado no produto em si, em uma vantagem de preço que possa oferecer ou na diferenciação por atributos valorizados pelo cliente. Essa estratégia foca, além dos clientes, a superação dos concorrentes, o que pode resultar em convergência de posições, além de, frequentemente, gerar pouco vínculo com o cliente.

A segunda estratégia é baseada na satisfação das necessidades do cliente, movendo o foco para uma relação forte com os mesmos. A marca deixa de concentrar-se em sua cadeia interna de valor, passando a desenvolver uma cadeia integrada, que a deixe ligada a fornecedores e clientes.

A última estratégia – aprisionamento ao sistema – amplia ainda mais esta cadeia, fomentando a relação com os complementadores. Aqui, os canais de distribuição são fundamentais, o que cria uma grande barreira à entrada dos concorrentes, ao possuir ou restringir o acesso aos canais de distribuição. Nesse tipo de estratégia “os clientes têm dificuldade para sair, e os concorrentes, para entrar” (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 64).

Marcas com um posicionamento forte têm significados distintos na mente dos clientes, mantendo um conjunto claro de associações. Assim, Kotler (2000) destaca a dificuldade que os concorrentes enfrentam para modificar as posições destas marcas e revela algumas alternativas estratégicas.

A primeira delas é não tentar atacar a posição do concorrente mais forte, reforçando a própria posição atual. Kotler (2000) exemplifica este caso com o refrigerante *7-Up*, que focou sua posição como refrigerante não-cola, evitando um confronto direto com o líder do setor.

A segunda estratégia descrita pelo autor é ocupar uma posição que ainda não foi tomada e a última constitui na destituição da concorrência, atacando-a diretamente de forma a abalar a confiança do líder. Para este último caso, Kotler (2000) cita o exemplo da *Royal Duntton*, que desbancou a concorrente *Lenox* ao revelar que suas porcelanas não eram provenientes da Inglaterra, mas de *New Jersey*.

Em todas as situações e para qualquer das estratégias já discutidas, as empresas devem evitar os principais erros de posicionamento listados por Kotler (2000):

- a) Subposicionamento: os compradores têm apenas uma vaga idéia da marca, sem conhecimento de nada especial sobre a mesma;
- b) Superposicionamento: os compradores têm uma idéia estreita da marca. Os consumidores podem assumir que a *Tiffany* só tenha anéis de diamante a partir de cinco mil dólares, quando ela comercializa estes anéis a partir de mil dólares;

c) Posicionamento confuso: os consumidores têm uma idéia confusa da marca, o que pode ser resultado de mudanças freqüentes e excessos de alegações distintas;

d) Posicionamento duvidoso: os compradores não vêm como credíveis as afirmações da marca.

2.3 POSIÇÕES DEFENSÁVEIS: ESTABELECIMENTO E MANUTENÇÃO

Hooley e Saunders (1998) enfatizam a necessidade do profissional de marketing estar atento ao potencial defensável do posicionamento a ser escolhido. Para esta discussão, os autores explicam e comparam as duas vias principais para construção de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação.

2.3.1 Liderança de Custo

Ao tentar criar uma liderança de custo a empresa precisa estar ciente de que em cada setor pode haver apenas um líder de custo. Assim, para atingir esta posição, deve-se verificar de que forma a empresa pode reduzir o custo através da análise dos determinadores de custo. Sendo os principais:

- Economias de escala: as empresas que conseguem atingir o tamanho ideal no volume de produção podem alcançar a economia de escala, através de facilidades como um menor preço e melhor qualidade na compra das matérias-primas;
- Efeitos da experiência e do aprendizado: com a repetição das tarefas aumenta-se a eficiência dos trabalhos, obtendo assim reduções de custo. Os autores destacam que esta experiência pode ser comprada e introduzida na empresa pela contratação de profissionais experientes, podendo também ser ampliada através de treinamento específico;
- Utilização da capacidade: grandes oscilações na capacidade de produção podem aumentar significativamente os custos, o que pode ser minimizado através de planejamento de produção e estoque;

Além destes, os autores destacam as interligações entre outras atividades da empresa com as áreas de produção e marketing (como programas de qualidade); as relações com outras Unidades de Negócios do portfólio da empresa, que podem

facilitar o alcance da economia de escala e o compartilhamento de experiência; decisões sobre compra/produção de componentes; adequação no tempo de entrada no mercado (vantagem dos pioneiros); definição de políticas relativas à linha de produtos, facilidades de crédito, níveis de qualidade, entre outros; localização geográfica e fatores institucionais.

Hooley e Saunders (1998) afirmam que as empresas dispostas a brigar pela liderança de custo devem ter em mente que esta é uma das vantagens mais difíceis de ser mantidas, devido ao grande número de concorrentes e à determinação dos mesmos.

2.3.2 Diferenciação

Para Kotler (2000, p. 309) diferenciação é “o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência”. Hooley e Saunders (1998) mencionam que nesta estratégia os pontos fortes da empresa são usados para diferenciar suas ofertas daquelas dos concorrentes, segundo critérios valorizados pelos consumidores.

Para a definição desses critérios pode ser utilizado um processo de três etapas (CREGO e SCHIFFRIN, 1995 *apud* KOTLER, 2000, p.308):

1. Definição do modelo da hierarquia de valores para o cliente: listagem de todos os fatores de produtos/serviços que podem influenciar a percepção de valor dos consumidores;
2. Estabelecimento da hierarquia de valores para o cliente: alocação dos fatores relacionados em quatro níveis de produto, sendo: básico ou genérico (produto central oferecido); esperado (o algo mais que os clientes esperam receber); aumentado (características extras além do que o cliente espera); potencial ou inesperado. Este esquema pode ser ilustrado como a seguir:

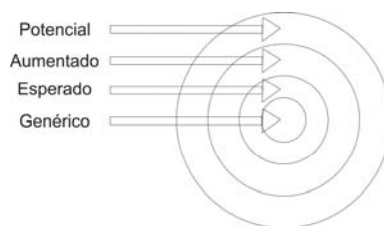


Figura 6 – Níveis de produto.

Fonte: LEVITT, 1986 *apud* HOOLEY e SAUNDERS, 1998, p.297

3. Decisão sobre o pacote de valores para o cliente: combinação de itens tangíveis, intangíveis, experiências e resultados desenvolvidos para superar os concorrentes, de forma a conquistar a fidelidade dos consumidores.

A diferenciação pode ser obtida em diversas instâncias, Hooley e Saunders (1998) propõem:

a) Diferenciação do produto: pode ser feita oferecendo uma maneira diferente de satisfazer a mesma necessidade básica; agregando novas características que tenham valor para o cliente; pelas percepções de estilo, *design* ou embalagem; pela marca; através de serviços agregados, em especial para bens duráveis. Esta última é especialmente importante, pois pode criar um vínculo entre a empresa e o cliente, deixando-o menos propenso a buscar outros fornecedores e, portanto, agindo como uma barreira de entrada para novos concorrentes;

b) Diferenciação de comunicação: pode envolver o uso de um *mix* de comunicação mais amplo, intensidades de comunicação variadas (por exemplo, de acordo com o CVP) ou comunicações com mensagens nitidamente diferentes;

c) Diferenciação da distribuição: a empresa dispõe de uma rede de distribuição ou cobertura de mercado diferenciadas;

d) Diferenciação de preço: pode ser feita através de preços mais baixos quando há vantagem de custo real; preços mais altos podem ser utilizados para diferenciar produtos com vantagens efetivas e percebidas pelo cliente.

Kotler (2000) lista mais duas formas de diferenciação:

e) Diferenciação de pessoal: uma equipe de profissionais bem treinados, dotados de características como competência, credibilidade, confiabilidade, cortesia, capacidade de resposta e comunicação pode oferecer à empresa uma sólida vantagem competitiva;

f) Diferenciação de imagem: a imagem é a maneira como o público-alvo vê a marca e deve ser comunicada de forma consistente em todos os contatos disponíveis com o consumidor. Para ampliá-la pode-se fazer uso de símbolos, mídia, atmosfera (espaço físico caracterizado) e eventos.

Assim, Hooley e Saunders (1998) concluem que a diferenciação é o ponto de partida para o sucesso competitivo, desde que seja construída em bases não-copiáveis, utilizando aptidões, competência e ativos de marketing que sejam exclusividade da empresa e apresentem valor para os clientes. Feito assim, a

posição defendida pela empresa apresentará dificuldades para o concorrente atacá-la.

2.4 REPOSICIONAMENTO

Após o estabelecimento de uma posição bem definida, o foco deve ser a sustentação desta posição. A negligência na sustentação do posicionamento gera confusão nos consumidores, que encontram dificuldades para visualizar uma imagem sólida da marca.

No entanto, segundo Bortolan e Telles (2003, p.76) “é um equívoco imaginar que esta consistência seja sinônimo de uma postura estática, ainda mais em ambientes de crescente turbulência e imprevisibilidade”. Em consonância, Shapiro (2006, p. 289) destaca que o posicionamento pode ser um pouco flexível, podendo ser adaptado conforme a necessidade de atender às mudanças, assim, “se você for consistente na essência de sua marca, pode fazer pequenos ajustes em seu posicionamento em um mercado particular e não ser inconsistente com a personalidade total da marca”.

Para Hooley e Saunders (1998), as mudanças são inevitáveis e devem acontecer ao longo do ciclo de vida do produto. Segundo os autores, no lançamento há a necessidade do estabelecimento do produto no mercado e criação de conscientização, comunicando quais necessidades podem ser supridas pelo produto. Em seguida, há o estágio de consolidação do produto, com o objetivo de aumentar seu valor perceptível, de forma que deve haver a preocupação com a identificação cliente/produto e com a divulgação das vantagens. Em um terceiro momento, o posicionamento deve ocupar-se de fortalecer a imagem do produto, associando-o com imagens favoráveis.

Tudo isso se refere ao reposicionamento, definido por Trout e Rivkin (1996) como a mudança da posição que a empresa ocupa na mente do cliente com relação a produtos e concorrentes.

No entanto, há situações em que o reposicionamento exige mais do que pequenas alterações de adequação ao ciclo de vida do produto. Para Trout e Rivkin (1996) com a hostilidade atual do mercado, ao pensar em reposicionamento a empresa deve conhecer bem suas competências internas, seus concorrentes, o amadurecimento do mercado e das tecnologias, as necessidades e desejos do

consumidor. Isto porque, para ele, a mudança de foco é das mais complicadas manobras de marketing, pois o *timing* da empresa deve ser perfeito, identificando que o momento exato só chega após o estabelecimento de um delicado equilíbrio interno para sustentar o período de mudanças.

Bortolan e Telles (2003) reforçam o caráter de desafio do reposicionamento, ao sustentar que durante o processo os gestores da marca lidam com um alto grau de incerteza e com altos custos. Quanto maior o conhecimento anterior da marca, maiores são estas dificuldades. Isto acontece porque houve previamente um esforço para a construção de uma marca sólida, estimulando associações na mente do consumidor e quanto mais bem-sucedida a empresa tiver sido neste processo, maior o desafio do reposicionamento.

Os autores seguem explicando este raciocínio: uma marca bem estabelecida detém certas associações, incorporando um conjunto de características utilizadas para sua identificação. Ou seja, para o consumidor, a marca é um conceito definido, a dificuldade encontra-se em alterar o que já está enraizado na mente do consumidor. Para Trout e Rivkin (1996), um bom modo de amenizar estas dificuldades é encontrar um jeito de conectar o novo posicionamento aos conceitos estabelecidos na mente do público.

Por isso, Bortolan e Telles (2003) destacam a necessidade de um estudo objetivo e uma argumentação estruturada em fatos relevantes que exijam a transformação da marca ou apontem uma boa oportunidade para isto. Assim, uma ação de reposicionamento costuma ser consequência de perda de valor ou ineficácia mercadológica da posição atual, ou ainda pode ser orientada para o aproveitamento de uma oportunidade de mercado. Assim, os autores classificam as estratégias de reposicionamento em três categorias:

2.4.1 Reposicionamento Reativo

As marcas são altamente vulneráveis a alterações ambientais como mudanças nos produtos, canais de distribuição, concorrência e consumidores. Com isso, os atributos que sustentam a marca podem perder significado, se tornando irrelevantes ou obsoletos. Algumas das mudanças mais substanciais são:

a) Mudanças no comportamento do consumidor: variável em constante mutação, o comportamento do consumidor influencia a relevância de uma marca à

medida que o público-alvo passa a buscar benefícios diferenciados. Assim, a mudança do papel na mulher na sociedade, a redução do número médio de filhos e a crescente preocupação com o meio-ambiente, por exemplo, são mudanças passíveis de retirarem a importância e a participação de muitas marcas;

b) Mudanças tecnológicas: o advento de novas tecnologias torna, com frequência, o argumento de venda de muitas marcas ultrapassado, forçando um reposicionamento reativo;

c) Entrada de novos competidores no mercado: o acirramento da concorrência pode trazer novos parâmetros de qualidade, atendimento, *design* e inovação. Com isso, empresas já estabelecidas podem ver-se obrigadas a reposicionar suas marcas;

d) Envelhecimento da marca: acontece quando os elementos que dão sustentação ao posicionamento ficam desatualizados. Os autores exemplificam a situação com o caso do Nescafé: voltada para o mercado jovem nos anos 50, com o tempo a marca se distanciou desta categoria, para conseguir uma reaproximação, a marca teve que se reposicionar, utilizando um conceito totalmente novo.

2.4.2 Reposicionamento Propositivo

Este tipo de reposicionamento não tem alterações ambientais como seu iniciador. O que acontece é que a marca percebe no reposicionamento uma oportunidade de exploração de um novo conceito com potencial de melhor retorno. São três os tipos:

a) Oportunidade pela inovação: a detenção de novas tecnologias por uma marca pode render-lhe boas oportunidades de reposicionamento, através de uma nova vantagem diferencial;

b) Oportunidades em mercados mais sofisticados: a empresa pode perceber a possibilidade de entrar em mercados mais sofisticados, com margens de lucro maiores, através de mudanças substanciais em seu posicionamento, agregando valor ao produto pela alteração de seu composto de marketing;

c) Oportunidades em mercados mais populares: contrário ao anterior, algumas empresas podem enxergar na popularização da marca uma oportunidade de crescimento e aumento da participação de mercado.

2.4.3 Reposicionamento Corretivo

Algumas vezes a empresa detecta que seu posicionamento inicial não surtiu o efeito necessário, seja por falta de apelo, relevância ou diferenciação. Neste caso, o gestor da marca deve repensar a estratégia, adequando-a para o alcance dos objetivos.

QUADRO RESUMO			
Reposicionamento de marca	Percepções do posicionamento atual	Gestão de marca	Decisão de marca
REATIVO	Pouca importância	Escolha do novo posicionamento para sobrevivência	Transição com riscos inevitáveis
PROPOSITIVO	Muita importância	A oportunidade compensa o risco de alterar as percepções?	Construção de novo paradigma
CORRETIVO	Pouca importância	Seleção de novos atributos para o posicionamento	Revisão da estrutura do posicionamento

Quadro 1 – Reposicionamento.
Fonte: BORTOLAN; TELLES, 2003

Em complemento, Trout e Rivkin (1996) fazem duas orientações relativas ao reposicionamento. O primeiro destaca que toda empresa que se encontra nesta situação deve incluir um programa interno amplo e consistente para que todos apontem na mesma direção, reforçando o novo posicionamento a ser estabelecido.

Por último, Trout e Rivkin (1996) destacam que é necessário algum tempo para que as pessoas se ajustem às mudanças, assim, no caso de uma alteração drástica de estratégia, a implementação lenta pode reduzir a ansiedade da mudança dramática.

Em suma, a partir do momento em que se faz a opção pelo reposicionamento e leva-se em conta as orientações de Trout e Rivkin (1996) supracitadas, o processo segue o mesmo curso de um posicionamento inicial, com todas as etapas já discutidas.

3. PLANO DE MARKETING

O plano de marketing sofre alterações substanciais quando há uma modificação no posicionamento, dando base que o novo posicionamento da marca se estabeleça e possibilitando o aumento do *brand equity*. Todas estas relações serão percebidas durante o desenvolvimento deste e dos próximos capítulos. Todavia, para isso é necessário conhecer o conceito e as implicações do plano de marketing.

O marketing foi definido pela *American Marketing Association* como “o processo de planejamento e execução da concepção, determinação de preço, planejamento e distribuição de idéias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais” (vide HOOLEY E SAUNDERS, 1998, p.6).

Para Campomar e Ikeda (2006), as trocas são o objeto central do marketing, sendo caracterizadas pela interação constante de indivíduos e organizações, que realizam o intercâmbio de bens, serviços e benefícios para suprir necessidades, desde que ambas as partes possuam uma proposta que tenha valor para a outra.

Os autores discutem os conceitos de Planejamento de Marketing e Plano de Marketing destacando que, apesar de estarem conectados, não contêm o mesmo significado. Na obra, Campomar e Ikeda (2006) compilam idéias de diversos autores para demonstrar as diferenças entre os dois termos, que podem ser resumidas no quadro abaixo:

Planejamento de marketing	Plano de marketing
Pensamento	Documento
Raciocínio helicoidal	Raciocínio linear
Todas as organizações fazem	Nem todas as organizações fazem
Exercício	Resultado

Tabela 1 – Planejamento e plano de marketing.
Fonte: Campomar; Ikeda, 2006, p. 113

As diferenças podem ser melhor esclarecidas com a discussão dos dois conceitos:

3.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Para Kotler (2000, p.86), o planejamento estratégico de marketing é “o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança”.

Assim, Hooley e Saunders (1998) crêem que a essência do processo está em fazer com que a empresa se certifique de que suas capacidades são compatíveis com o mercado em que está inserida, hoje e no futuro, através de uma avaliação consistente de seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Ou seja, o propósito do planejamento de marketing é identificar e criar uma vantagem competitiva (MCDONALD, 1989 *apud* CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

Campomar e Ikeda (2006) revelam que a importância primária do planejamento de marketing consiste em forçar a administração a definir claramente questões como por que estão no negócio, o que pretendem alcançar e como isto deve ser feito, economizando recursos físicos e humanos. Para os autores, pode-se listar os objetivos do planejamento de marketing da seguinte maneira:

- Identificação dos recursos necessários para o desenvolvimento das atividades de marketing – especificação do orçamento;
- Especificação clara dos resultados esperados;
- Ênfase nos pontos fortes, explicitando os diferenciais e vantagens competitivas;
- Compreensão dos pontos fracos e ameaças;
- Implementação da estratégia de marketing;
- Descrição detalhada de tarefas e atribuições, com especificação da programação de atividades;
- Acompanhamento das atividades e resultados;
- Manutenção da consistência entre as atividades de marketing, o consumidor e as alterações no mercado.

Assim, o planejamento de marketing acontece em três níveis (WEBSTER, 1992 *apud* CAMPOMAR; IKEDA, 2006):

- 1) Nível corporativo: estrutura de mercado, orientação voltada para o cliente e posicionamento na cadeia de valor;

2) Nível unidade de negócios: segmentação de mercado, posicionamento de produto e equilíbrio do desempenho interno e externo das funções de marketing;

3) Nível operacional: composto de marketing e relacionamento do consumidor.

A realização formal do processo do planejamento de marketing resulta em um documento que aponta as diretrizes definidas: o plano de marketing.

3.2 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é, segundo Campomar e Ikeda (2006, p;114), “a consubstanciação formal do exercício do planejamento”. É um documento escrito que estabelece objetivos e programas de ação para o alcance dos mesmos. O plano fornece detalhes da análise feita durante o processo de planejamento, detalhamento as atividades que devem ser realizadas de acordo com um orçamento e cronograma específicos, para alcançar objetivos consistentes com o mercado em que a organização se insere e com seus objetivos estratégicos. Assim, o plano de marketing esclarece a todos os membros da empresa quais são os papéis e responsabilidades de cada um.

Os autores explicam que o plano é, na realidade, a formalização documentada de atividades que já acontecem nas empresas bem administradas e que o seu valor consiste no fato de que o preparo formal de um plano exige o estudo aprofundado e em conjunto das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, permitindo que esta conheça melhor a si e ao mercado em que atua. Desta maneira, é possível prever movimentações futuras e preparar planos de contingência bem estruturados, reduzindo o risco de a empresa ser pega de surpresa por mudanças bruscas que exijam ações rápidas e pouco pensadas.

Um bom plano de marketing não deve ser preparado apenas por profissionais da área, mas pela interação de outros departamentos e diversos níveis gerenciais. Campomar e Ikeda (2006) exemplificam a necessidade desta interação demonstrando a importância da participação da força de vendas, que pode fornecer informações sobre o mercado e o cliente e precisa assimilar e acreditar no plano desenvolvido, pois é o contato direto da empresa com o consumidor. Outro ponto que deve ser observado para manter a eficiência do plano de marketing é o controle e *feedback* constante da implementação do mesmo.

Kotler (2000) destaca que o plano de marketing funciona em dois níveis: o estratégico – que utiliza a análise da situação da empresa e do mercado para traçar objetivos gerais e a estratégia de marketing – e o tático, que traça as táticas específicas de propaganda, produto, preço, serviços, canais e formas de comercialização.

3.2.1 O Conteúdo dos Planos

Campomar e Ikeda (2006) explicam que o conteúdo do plano deve ser adaptado à sua natureza e à situação do mercado em que se insere a empresa, podendo ser adicionados ou subtraídos detalhes para atender às necessidades da situação em questão.

A despeito disso e dos diversos modelos disponíveis, os autores apresentam um genérico que possa ser adaptado à organização e situação corrente. Composto por análise da situação, objetivos, programas de ação e controle, o modelo é detalhado abaixo.

A análise da situação diagnostica o que está acontecendo e verifica situações futuras possíveis. Esta etapa engloba as análises da empresa, do cliente e da concorrência discutidas no capítulo anterior, além de especificar como é desenvolvido o programa de marketing vigente (políticas de produto, preço, praça e promoção) e os resultados que já foram alcançados.

Após a análise detalhada da situação, podem-se traçar seus objetivos específicos. Campomar e Ikeda (2006) explicam que estes objetivos devem ser mensuráveis e realistas, sendo estabelecidos em acordo e conhecidos pela administração e os responsáveis pelo atingimento dos mesmos.

Conhecidos os objetivos, define-se como a empresa chegará até eles: o programa de ação. Aqui, devem ficar claras as prioridades de ação e quem fica responsável por cada uma, quando e a que custo. O programa de ação é composto por:

- definição e redefinição da estrutura de marketing (alterações de pessoal, atribuição de tarefas);
- estratégias gerais de marketing;
- definição do composto de marketing, ou 4P's, melhor discutido abaixo;
- atribuições e programação de recursos (orçamentos, situação de lucros e

perdas e cronograma de ações).

Por fim, deve contar as condições para o controle do plano, estabelecendo parâmetros para comparação dos objetivos pretendidos e alcançados. Esta parte deve especificar as informações que o *feedback* precisa conter, com que frequência ele será fornecido e como deve ser apresentado.

O quadro abaixo apresenta um resumo das etapas do plano de marketing:

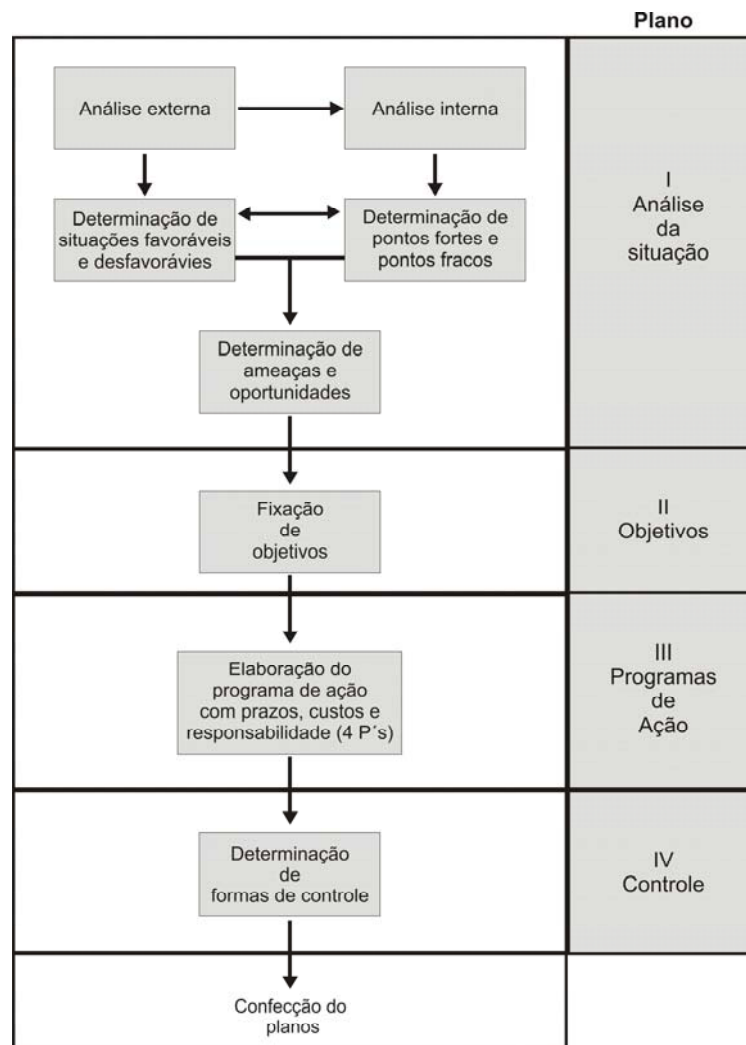


Figura 7 – Etapas do plano de marketing.
Fonte: Campomar; Ikeda, 2006, p. 137

3.3 COMPOSTO DE MARKETING (MIX DE MARKETING)

A especificação do programa de marketing é uma das etapas da composição do plano – a mais afetada quando um programa de reposicionamento é implementado.

O *mix* de marketing, ou 4 P's, é constituído por produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação). Segundo Hooley e Saunders (1998), compõe os meios pelos quais a empresa traduz em esforço de mercado as suas declarações de intenção.

Campomar e Ikeda (2006) explicam que estes quatro itens são chamados variáveis controláveis de marketing, pois cada um deles pode ser modificado e adaptado às decisões gerenciais. Os autores definem a importância de uma coordenação eficiente entre os quatro itens, de forma que o preço, a qualidade do produto, os canais de distribuição e a promoção sejam compatíveis entre si e consistentes com as constatações obtidas da análise feita na primeira etapa do plano.

Assim, Corrêa (2004) exemplifica esta consistência dizendo que o preço deve ser estipulado dentro das possibilidades de consumidor, a distribuição deve considerar quais os canais de venda são mais adequados a ele e comunicação construída conforme o posicionamento da marca.

O composto de marketing tem alta relevância dentro do plano de marketing, visto que define todas as táticas relativas aos elementos mais importantes das decisões de marketing. A importância substancial do composto definindo as trocas (elementos centrais do marketing) em função dos 4 P's pode ser assim exemplificada:

Desde que haja uma organização ofertante de um bem ou serviço, que se costuma de Produto, disposta a oferecê-lo a um certo Preço; desde que este Produto esteja em uma certa Praça (ou Ponto-de-Venda); e desde que haja informações de Promoção dirigidas à possível entidade recebedora sobre as disponibilidades da ofertante e a capacidade do Produto de satisfazer as necessidades, a troca surgirá quase naturalmente, indo, de um lado, o produto (bens ou serviços), vindo, do outro, a retribuição em pagamento a este produto. (CAMPOMAR; IKEDA. 2006, p.11)

Seguem abaixo discussões mais detalhadas sobre cada um dos quatro itens do composto de marketing.

3.3.1 Produto

De acordo com a definição de Campomar e Ikeda (2006, p. 20), produto é “algo que pode ser oferecido a um mercado para atenção, aquisição ou consumo, e

que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade”. Kotler (2000) explica que produtos podem constituir bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações ou idéias.

Ambos os autores trazem a idéia de níveis de produto, já mencionada no item 2.3.2, durante a discussão sobre a hierarquia de valor para o cliente na criação da diferenciação (produto genérico, esperado, aumentado ou potencial. Vide Figura 6).

Campomar e Ikeda (2006) explicam que os produtos podem ser classificados de diversas formas: pela sua tangibilidade (sendo sempre uma mistura de atributos tangíveis e intangíveis e classificados de acordo com o peso de cada um deles); duráveis ou não duráveis; de consumo ou industriais.

Os autores afirmam que na composição do plano de marketing devem estar contidas orientações de ações sobre:

- a) composto de produtos: quais itens serão oferecidos. Inclui informações sobre a abrangência (quantas linhas), a extensão (número total de itens) e profundidade (quantas opções em cada produto, tais como sabor e aroma);
- b) decisão de marca: discutidas no item 1.2;
- c) decisões de novos produtos e retirada de produtos: avaliação do momento de lançamento e retirada de produtos que já não dão retorno à empresa.

3.3.2 Preço

As decisões de preço estão sujeitas a uma série de influências internas e externas à empresa. Campomar e Ikeda (2006) citam, referente ao primeiro grupo, os mercados-alvo, o posicionamento, o *mix* de produtos e os objetivos financeiros. Em relação às influências externas, compreendem percepções dos consumidores, elasticidade da demanda, nível dos concorrentes e ambiente político/legal e econômico.

Os autores destacam dois tipos amplos de estratégias de preços: *skimming* ou desnatamento, que consiste em estratégia de preço alto para captar os estratos sócias mais altos; e penetração, estratégia de preço baixo para atingir uma fatia de mercado o maior possível.

Kotler (2000) destaca um procedimento de seis passos no estabelecimento dos preços:

1) Seleção do objetivo da determinação de preços: a empresa deve definir qual objetivo pretende alcançar dentre sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, desnatamento máximo do mercado ou liderança na qualidade do produto;

2) Determinação da demanda: para estimar a demanda, deve-se levar em conta a sensibilidade a preço do mercado-alvo e a elasticidade da demanda. Quanto maiores estes fatores, maior a probabilidade de uma relação preço x demanda ser inversamente proporcional;

3) Estimativa de custos: determina o piso no preço que a empresa pode cobrar pelo produto para cobrir seus custos de produção, distribuição e venda, além de um retorno mínimo;

4) Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes: deve-se analisar a superioridade ou inferioridade da oferta em relação aos concorrentes, além de suas prováveis reações ao estabelecimento do preço da empresa em questão;

5) Seleção de um método de determinação de preços: podem ser baseados em custos, na concorrência ou nos consumidores;

6) Seleção do preço final: além de todos os fatores anteriores, a empresa deve considerar aspectos como a influência dos outros elementos do *mix* e políticas de preço da empresa.

Tavares (1998) destaca que o preço é um atributo importante no processo decisório, pois o consumidor o relaciona ao valor de uma marca e suas percepções de qualidade. Em ambientes competitivos, o preço alto pode significar alta qualidade, ao contrário do preço baixo. Além disso, define os produtos que entram no conjunto de consideração do consumidor, que estabelece uma amplitude de preço a cada ocasião de compra.

3.3.3 Praça

O terceiro “P” – praça ou ponto-de-venda – diz respeito à distribuição da oferta da empresa, representado pelos canais de distribuição ou canais de marketing. Kotler (2000, p. 510) define estes canais como “conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo”.

Estes canais são necessários porque a grande maioria dos fabricantes não entrega os produtos diretamente ao consumidor, necessitando de intermediários para realizar a troca. Kotler (2000) define três tipos de intermediários:

- a) comerciantes: atacadistas ou varejistas que adquirem os direitos de revenderem os produtos;
- b) representantes: negociam em nome dos fabricantes, mas não detêm direito sobre os produtos;
- c) facilitadores: dão apoio ao processo de distribuição, mas não têm direito sob o produto nem negociam diretamente com o consumidor, assim como os transportadores.

Campomar e Ikeda (2006) explicitam que as decisões tomadas em relação à distribuição são de difícil reversão e devem ser muito bem analisadas levando em conta fatores como as características do cliente (dispersão geográfica, comportamento de compra, preferência de canal); do produto (custo unitário, perecibilidade, necessidade de instalação); dos intermediários (disponibilidade, mercado servido, potencial de conflitos e cooperação); ambientais (econômicas, políticas, éticas, culturais, sociais); e organizacionais (condição financeira, extensão de linha, objetivos, orçamento, pontos fortes e fracos).

A estrutura do canal de distribuição compreende três dimensões básicas: a extensão do canal (número de níveis), a intensidade (número de intermediários em cada nível) e o tipo de intermediários envolvidos.

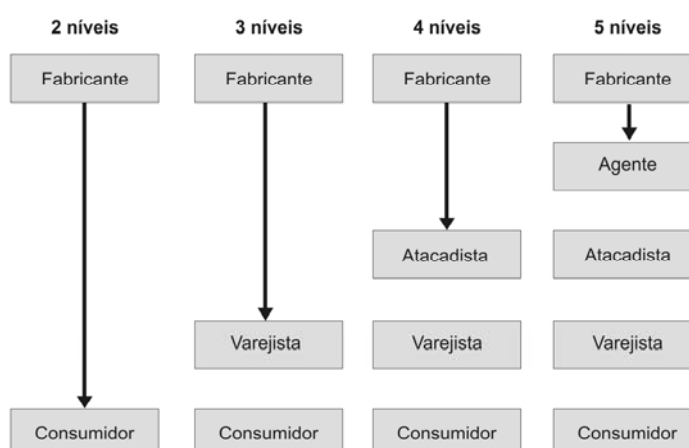


Figura 8 – Níveis de distribuição.
Fonte: Campomar; Ikeda, 2006, p.25

3.3.4 Promoção

Campomar e Ikeda (2006) defendem que a denominação correta para este último item seria comunicação, pela abrangência do termo. O quarto “P” compreende a utilização de técnicas para promover a consciência, conhecimento e informações a respeito da marca ou produto, além de educar o consumidor em relação à compra e uso do produto.

Kotler (2000) afirma que a empresa emissora deve ter conhecimento de seu público-alvo e da maneira como ele decodifica as mensagens, buscando os meios eficazes de alcance do público. O autor explica que para a mensagem chegar ao receptor ela deve driblar três tipos de ruídos comuns na comunicação, provenientes da grande quantidade de informações recebidas diariamente e dos mecanismos desenvolvidos pela mente para sua proteção:

- a) Atenção seletiva: as pessoas não dispensam atenção à toda informação que as cerca, o anúncio deve ter elementos que captem o interesse da pessoa;
- b) Distorção seletiva: o receptor assimila apenas o que condiz com seus conhecimentos e crença. Este mecanismo acontece por meio da amplificação (acréscimo de elementos não presentes na mensagem) ou nivelamento (não percepção de elementos presentes). Quanto mais simples e clara a mensagem, mais fácil a compreensão do que está sendo passado;
- c) Retenção seletiva: as pessoas retêm apenas parte da informação que recebem. Devem ser usados argumentos que apoiem atitudes positivas e refutem as negativas, para aumentar as possibilidades de retenção.

Assim, Kotler (2000) explica que para atingir eficácia da comunicação e minimizar estes ruídos, oito etapas devem ser consideradas no processo de desenvolvimento: identificação do público-alvo; determinação dos objetivos de comunicação; elaboração da mensagem; seleção dos canais de comunicação; estabelecimento do orçamento de comunicação; decisões sobre o *mix* de comunicação; mensuração dos resultados da comunicação; e gerenciamento do processo de comunicação integrada de marketing (CIM).

Comunicação Integrada de marketing, segundo definição da AMA, é “um conceito de planejamento de comunicação de marketing que reconhece o valor adicionado de um programa que integre a variedade de disciplinas estratégicas” (GOULD, LERMAN E GREIN, 1999 *apud* CORRÊA, 2004, p.84).

Para Corrêa (2004), objetivos, metas, estratégias e táticas são os quatro pontos-chaves na elaboração de uma estratégia de comunicação integrada, sendo que estes pontos devem estar alinhados com os princípios equivalentes adotados pelo marketing.

Kotler (2000, p.570) destaca que o *mix* de comunicação é composto de cinco formas de comunicação, brevemente descritas abaixo:

a) Propaganda: utilizada tanto para o desenvolvimento de imagem de um produto quanto para estimular as vendas, é definida como “qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoais de idéias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado”;

b) Promoção de vendas: incentivos de curto prazo, as promoções de venda são utilizadas para encorajar a compra e a experimentação. Têm o benefício de chamar a atenção e promover informações, de incorporar benefícios para o consumidor e de constituírem um convite para efetuar a transação imediatamente.

c) Vendas pessoais: consiste em uma interação direta entre a força de vendas e o consumidor potencial. Bastante útil em estágios avançados do processo de compra, aumentando a convicção do consumidor pelo relacionamento imediato com o vendedor;

d) Relações públicas: utilizada para construção e proteção da imagem da marca, costuma alcançar uma credibilidade satisfatória e têm maior facilidade de chegar a consumidores que rechaçam anúncios e vendedores;

e) Marketing direto: comunicação direta com clientes específicos através de correio, telefone, fax ou internet. Têm a vantagem de serem mais privados e personalizados, podendo ser preparados e dirigidos diretamente ao alvo de interesse, além de poder utilizar a interatividade.

Como o nome já sugere, o *mix* de comunicação integrada de marketing integra em proporções diferenciadas para cada marca e situação, considerando fatores como o tipo de mercado e produto, o comportamento de compra do mercado-alvo e estágio do ciclo de vida do produto.

Neste contexto, Corrêa (2004) afirma que para a obtenção de melhores resultados a mensagem deve chegar ao consumidor de forma consistente em todas as formas e meios utilizados.

3.4 A RELAÇÃO ENTRE POSICIONAMENTO E PLANO DE MARKETING

Hooley e Saunders (1998) afirmam que o posicionamento competitivo de uma organização estabelece a implementação do plano de marketing e os elementos do *mix* de marketing. Para eles, o sucesso de uma empresa depende da implementação eficaz através de estratégias de posicionamento definidas com clareza.

Assim, os autores acreditam ser evidente o fato de que as decisões do composto de marketing não podem ser tomadas sem foco na estratégia perseguida, afirmando que um posicionamento correto com excelente diferenciação não é suficiente se o preço cobrado for muito baixo, da mesma forma de nada adianta se o produto não apresentar a qualidade anunciada ou se os canais de distribuição não o levarem aos consumidores-alvos. Elementos do *mix* não coesos resultam em um posicionamento confuso frente aos consumidores.



Figura 9 – Estratégia competitiva.
Fonte: Hooley e Saunders, 1998, p.36

Em consonância, Campomar e Ikeda (2006, p.78) afirmam que a estratégia de posicionamento é “essencial para guiar as decisões do composto de marketing”,

enquanto Kotler (2000) afirma que após o desenvolvimento do posicionamento a empresa deve comunicá-lo de forma eficaz, o que é feito através dos quatro “P’s” do composto de marketing, afirmação verificada através do exemplo abaixo:

Os cartões comemorativos Hallmark focam a qualidade superior de comunicar sentimentos. O ponto de diferença ‘qualidade superior’ orienta a escolha dos materiais (qualidade do papel e dos versos), preço (alto), distribuição (lojas Gold Crown), propaganda (anúncios emocionais de dois minutos cuidadosamente preparados) e mídia (programação de qualidade dedicada à família). (TYBOUT; STERNTHAL, 2006, p.26)

A relação entre posicionamento e plano de marketing é percebida com mais veemência na terceira etapa de confecção do plano, que diz respeito ao composto de marketing. A ligação entre os dois conceitos no processo estratégico de marketing pode ser observada na Figura 9 acima.

Desta forma, fica notória relação entre o conceito de posicionamento e os elementos do composto de marketing, o que leva à conclusão de que uma alteração do posicionamento de uma marca – o reposicionamento – exige inevitavelmente mudanças substanciais no *mix* de marketing da empresa, para que este se adeque à nova imagem da empresa perante o mercado, comunicando-a de forma contundente.

4. PATRIMÔNIO DE MARCA (*BRAND EQUITY*)

Diretamente relacionado ao reconhecimento e percepções da marca e à sua força dentro do mercado em que se insere, o termo *brand equity* – ou patrimônio de marca – surgiu na década de 80, resultando em um aumento da importância da marca nas estratégias de marketing (KELLER; MACHADO, 2006).

Os autores destacam a existência de várias definições diferentes para propósitos diversos. Para o *Marketing Science Institute*, é

um conjunto de associações e comportamentos da parte de clientes, membros do canal e empresa controladora da marca que permite à marca ganhar maior volume ou maiores margens do que conseguiria sem o nome de marca e que lhe dá uma vantagem forte, sustentável e diferenciada sobre os concorrentes (KELLER; MACHADO, 2006, p.30)

Outra definição interessante citada pelos autores é a de Rafael Sampaio (*apud* KELLER; MACHADO, 2006), segundo a qual “*brand equity* é o valor adicional da marca sob o prisma do consumidor e da empresa que a possui para diferenciar seus produtos/serviços e a própria organização”. Para este autor, o patrimônio de marca tem significados diferentes para o consumidor e a empresa detentora da marca. Para o primeiro representa o quanto ele está disposto a pagar mais pela experiência de uso daquela marca; para a segunda é a somatória de seu valor de mercado, através da multiplicação de quantas pessoas preferem a marca e de quanto cada uma delas pagaria a mais pelo que esta marca representa.

Para um melhor entendimento do termo, é interessante apresentar o conceito de ativos. Para fins contábeis, ativos são definidos como “os bens, direitos e valores da entidade expressos em moedas; (...) imóveis, veículos, equipamentos, títulos a receber” (IUDÍCIBUS *at. al*, 1975, p.32). Os autores dão exemplos de ativos tangíveis, que aparecem no balanço de caixa e cujo conceito como gerador de lucro é conhecido.

No entanto, pode-se falar também em ativos intangíveis – aqueles que não são capitalizados. Para Aaker (1998), estes são os mais importantes ativos de uma empresa mas, paradoxalmente, são os mais constantemente negligenciados, o que os torna mais vulneráveis.

Neste sentido, têm-se uma outra definição de *brand equity*, segundo a qual este é “um conjunto de ativos (e obrigações) inerentes a uma marca registrada e a

um símbolo, que é acrescentado ao (ou subtraído do) valor proporcionado por um produto ou um serviço em benefício da empresa e de seus clientes” (AAKER, 2007, p.18). Para o autor, as principais categorias de ativos são consciência do nome da marca, lealdade à marca, qualidade percebida e associações relativas à marca. Além disso, há uma quinta dimensão representada por outros ativos como patentes, marcas registradas e relações com distribuidores. As quatro principais dimensões do *brand equity* são discutidas individualmente abaixo:

4.1 CONSCIÊNCIA DA MARCA

Também chamada “proeminência da marca” (KELLER; MACHADO, 2006, p.49), a consciência de marca é definida por AAKER (1998, p.64) como “a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos”. O autor expõe que esta categoria do *brand equity* apresenta três níveis distintos: o reconhecimento da marca (*recall* estimulado, o consumidor reconhece a marca quando esta é mencionada); a lembrança da marca (*recall* espontâneo, o consumidor se lembra da marca quando a categoria de produtos em que se insere é mencionada); e *topo of mind*, a marca mais lembrada em uma pesquisa de *recall* sem estímulo. Disto, entende-se que não basta tornar o nome da marca conhecido, ele deve estar ligado à classe de produtos em que se encontra.

Keller e Machado (2006) destaca que a consciência da marca pode ser caracterizada segundo os conceitos de profundidade e amplitude. Os autores explicam que o primeiro termo diz respeito à facilidade com que a marca vem à mente; assim, uma marca que lembrada tem maior profundidade do que uma apenas reconhecida. Já a amplitude se refere à quantidade de situações de compra e utilização diferenciadas nas quais a marca é lembrada.

Aaker (1998) explica que o conhecimento da marca traz uma série de benefícios para a mesma. Em primeiro lugar, estabelece um senso de familiaridade com a marca que gera simpatia no momento de compra. Para o autor, quando não há motivação para um processo decisório com alta avaliação – como em produtos de baixo envolvimento – esta familiaridade pode ser a razão de compra.

Em segundo lugar, o conhecimento pode ser um sinal de comprometimento da marca com os consumidores, que seguem a lógica de que um nome conhecido é

sinal de investimentos em uma marca de confiança. Para Aaker (1998), mesmo em decisões de alto envolvimento o conhecimento pode ser um fator decisório quando um processo de avaliação extensiva não evidenciou grandes diferenças entre as alternativas.

A terceira vantagem apontada pelo autor é o fato de que marcas conhecidas têm maior possibilidade de entrar no conjunto de considerações, fator primordial para que a marca possa ser a decisão final do consumidor.

4.2 LEALDADE À MARCA

Já mencionada no primeiro capítulo, a lealdade à marca volta a ser discutida, aqui como instância do patrimônio de marca.

Para Aaker (1998), a lealdade à marca é o cerne do *brand equity*. Para ele, a lealdade aparece quando os consumidores continuam comprando determinada marca em detrimento à promoções e alterações nos produtos dos concorrentes. Assim, quanto maior a lealdade, menor a vulnerabilidade da base de consumidores de uma marca. Desta forma, é um indicador ligado aos lucros futuros da empresa, uma vez que esta lealdade se traduz em vendas posteriores.

Diferente das outras dimensões do *brand equity* por estar invariavelmente ligada à experiência de uso, a lealdade de marca traz uma série de vantagens para a empresa, quando bem administrada.

Aaker (1998) destaca que um conjunto amplo de consumidores fiéis reduz os custos de marketing da empresa, uma vez que é mais econômico mantê-los do que atrair novos clientes.

Com isso, outra vantagem é observada: a redução da vulnerabilidade às ações dos concorrentes, que se vêem desencorajados de assumir os custos de atrair consumidores de outras marcas, pois se estes se encontram satisfeitos necessitariam de uma razão substancial para arriscar a compra de outra marca. Isto também dá a empresa tempo hábil para reagir a melhorias de produtos concorrentes, uma vez que consumidores satisfeitos além de terem poucos incentivos para a mudança, podem demorar a tomar conhecimento dos avanços, uma vez que não estão em busca de novos produtos.

Outra vantagem apontada é a alavancagem comercial: marcas com uma grande base de consumidores leais têm espaço destacado nos pontos-de-venda,

uma vez que os varejistas reconhecem a grande procura por elas. A alavancagem comercial é importante também para facilitar extensões de linha ou marca.

O autor cita ainda a probabilidade de uma marca com consumidores fiéis atrair novos clientes, por proporcionar segurança a um comprador potencial, reduzindo o risco de compra por atrelar uma imagem de produto aceito e bem sucedido.

Em outra obra, Aaker (2007) menciona ainda que a lealdade à marca estabelece uma barreira contra a competição de preços e possibilita a aplicação de preço *premium*, uma vez que clientes leais pagarão um preço mais elevado pela marca em comparação a outra com benefícios equivalentes.

O autor explica que há cinco níveis de lealdade distintos, que podem ser representados pela figura abaixo:



Figura 10 – Pirâmide da lealdade.
Fonte: Aaker, 1998, p. 41

Ainda segundo Aaker (1998), a lealdade pode ser mensurada através do comportamento real ou baseada em custos de mudança, satisfação, ligação e comprometimento.

Pelo primeiro método, verifica-se padrões reais de compra, analisando a taxa de recompra, o percentual de compra (dentre as últimas realizadas, quantas foram daquela marca) e o número de marcas compradas.

Também se pode medir (e construir) a lealdade pelo grau de dificuldade de mudança do consumidor de uma marca para outra, seja por custos financeiros, emocionais ou por percepção de risco na mudança. Outro diagnóstico possível é a aferição da satisfação e insatisfação, uma vez que para atingir altos níveis de

fidelidade, é necessário que a insatisfação seja ausente ou ao menos bastante baixa.

Pode-se ainda verificar o sentimento dos consumidores pela marca: eles gostam dela? Há uma relação de respeito, afeto, apreciação ou amizade pela marca? O sentimento do consumidor pela marca representa uma forte barreira contra a concorrência, sendo muito mais difícil competir com ele do que com atributos específicos.

A última medida citada pelo autor é o comprometimento. Presente no mais alto nível de fidelidade à marca, tem como indicador-chave a quantidade de interação e comunicação envolvida com o produto. Aparece quando o consumidor gosta de conversar sobre o produto, dá razões para que conhecidos passem a comprá-lo ou tem prazer em utilizá-lo.

4.3 QUALIDADE PERCEBIDA

Para Keller e Machado (2006, p.131), a qualidade percebida pode ser definida como “a percepção dos clientes da qualidade geral ou da superioridade de um produto ou serviço em relação às alternativas e a seu propósito pretendido”. Desta forma é “uma avaliação geral baseada nas percepções do cliente do que constitui um produto de qualidade e de quão bem a marca se classifica nessas dimensões”.

Aaker (1998) destaca que a qualidade percebida é intangível, reflete um sentimento geral sobre a marca. Ainda assim, é baseada em dimensões menos abstratas como confiabilidade e performance da marca.

Para o autor, a qualidade percebida pode gerar valor de cinco formas diferentes. A primeira delas diz respeito ao fato de que esta pode ser uma razão de compra substancial, influenciando a lista de considerações do consumidor.

Em segundo lugar, a qualidade percebida pode proporcionar uma base para a diferenciação/posicionamento: a partir da análise da marca referência em qualidade na categoria de produtos em questão pode-se estabelecer a importância da qualidade percebida na competitividade e posicionar o produto como item *super premium*, de valor normal ou econômico. Ou seja, a percepção de qualidade define o meio competitivo e a posição da marca neste meio: dentre marcas para as massas

ou para um público sofisticado, frequentemente é a qualidade percebida que define a diferenciação.

A terceira vantagem mencionada é a possibilidade de cobrança de um preço *premium* quando há alta qualidade percebida. Aqui, verifica-se uma via de mão-dupla, uma vez que o preço *premium* pode reforçar a alta percepção de qualidade, baseado na crença de que o produto vale o que se paga por ele.

O autor expõe ainda que a qualidade percebida aumenta o interesse dos canais de distribuição, facilitando relações com varejistas e distribuidores, que também a percebem e valorizam. Por último, cita que uma alta percepção de qualidade pode ser explorada na introdução de extensões da marca, uma vez que os consumidores tendem a estender esta percepção para os novos produtos.

Aaker (2007) destaca que, dentre todas as categorias formadoras do patrimônio de marca, a qualidade percebida é a que mais impulsiona o desempenho financeiro da marca. Em outra obra (1998), o autor explica que isso acontece porque tem o poder de aumentar a participação de mercado, já que – após analisados outros fatores – os produtos de maior qualidade são favorecidos na escolha. Além disso, como já mencionado, a qualidade percebida afeta o preço, possibilitando uma margem de lucros maior. Ademais do aumento da lucratividade e participação do mercado, a qualidade percebida assegura um menor grau de dificuldade em alcançar e manter a lealdade dos consumidores.

4.4 ASSOCIAÇÕES RELATIVAS À MARCA

Segundo Keller e Machado (2006, p.41), as associações de marca “contêm o significado da marca para os consumidores. Associações assumem várias formas e podem refletir características ou aspectos do produto independente do produto em si”. Aaker (1998, p.114) explica que uma associação de marca é “algo ‘ligado’ a uma imagem na memória”. Para ele, quanto maior o grau de experiências com a marca e exposições à comunicação da mesma, mais fortes são as associações criadas.

De acordo com o autor, o posicionamento tem estrita relação com estas associações, que são a reflexão da posição defendida pela empresa. Um posicionamento consistente é pautado em fortes associações.

Assim, a imagem da marca é resultante do conjunto de associações que evoca, do significado que tem para os consumidores. Por representar as bases para

decisões de compra e lealdade à marca, as associações criam valor para a marca de cinco maneiras diferentes.

Em primeiro lugar, a criação de associações possibilita a construção de um contexto que facilita a interpretação que a empresa deseja evocar. Assim, uma série de fatos e informações sobre uma marca que dificilmente seria comunicada de forma eficaz pode ser compactada em forma de associações – e da criação de uma posição forte que resuma a imagem almejada – para facilitar a assimilação do público.

As associações também fornecem uma base sólida para a diferenciação, separando as marcas disponíveis. Associações fortes e diferenciadoras podem ser uma vantagem competitiva forte.

se uma marca estiver bem-posicionada (em relação aos concorrentes) sobre um atributo-chave na classe de produtos (...), os concorrentes terão dificuldade de atacar. Se um assalto frontal for tentado, alegando superioridade naquela dimensão, haverá um problema de credibilidade. (AAKER, 1998, p. 117)

Para Keller e Machado (2006), a diferenciação é mais forte quando a marca detém associações exclusivas. Associações não compartilhadas com os concorrentes criam a crença de que a marca detém benefícios exclusivos, o que gera uma avaliação mais favorável por parte dos consumidores.

A terceira forma de criação de valor através das associações citada pelo autor é a razão de compra, uma vez que muitas das associações alcançadas podem representar uma base para as decisões de compra. Para melhor entendimento, o autor exemplifica da seguinte forma: “a Crest é um creme dental que previne a cárie, a Colgate proporciona dentes limpos e brancos e a Close-up produz hálito fresco, como também servem ao seu propósito mais trivial” (AAKER, 1998, p. 117).

A possibilidade da criação de atitudes e sentimentos positivos é descrita como a quarta forma de criação de valor. Aaker (1998) explica que quando uma associação estimula um sentimento positivo, este é transferido para a marca, ficando ligados a ela. Para isso podem ser usados *slogans*, símbolos, personagens ou celebridades inseridos no contexto adequado.

Aaker (1998) defende que a escolha das associações gere o posicionamento e conduz todos os esforços de marketing. Para ele, a definição de como uma marca deve ser posicionada pode ser feita através da escolha das associações primárias e

secundárias. Para que estas decisões de posicionamento resultem em uma estratégia viável, é necessário que as associações apóiem vantagens competitivas sólidas, convincentes e que ofereçam dificuldade para cópia dos concorrentes.

Assim, deve-se criar uma posição condizente com o que a marca pode proporcionar e tornar conhecidas as associações relativas à esta posição. Além disso, como já discutido, devem-se encontrar associações exclusivas em relação aos concorrentes, dando uma razão para os consumidores prestarem atenção àquela marca. Em terceiro lugar, deve-se escolher as associações que proporcionem um diferencial relevante para o mercado-alvo em questão, criando uma razão de compra que adicione valor ao produto.

A definição do posicionamento em relação às associações escolhidas pode ser representada pela imagem abaixo:

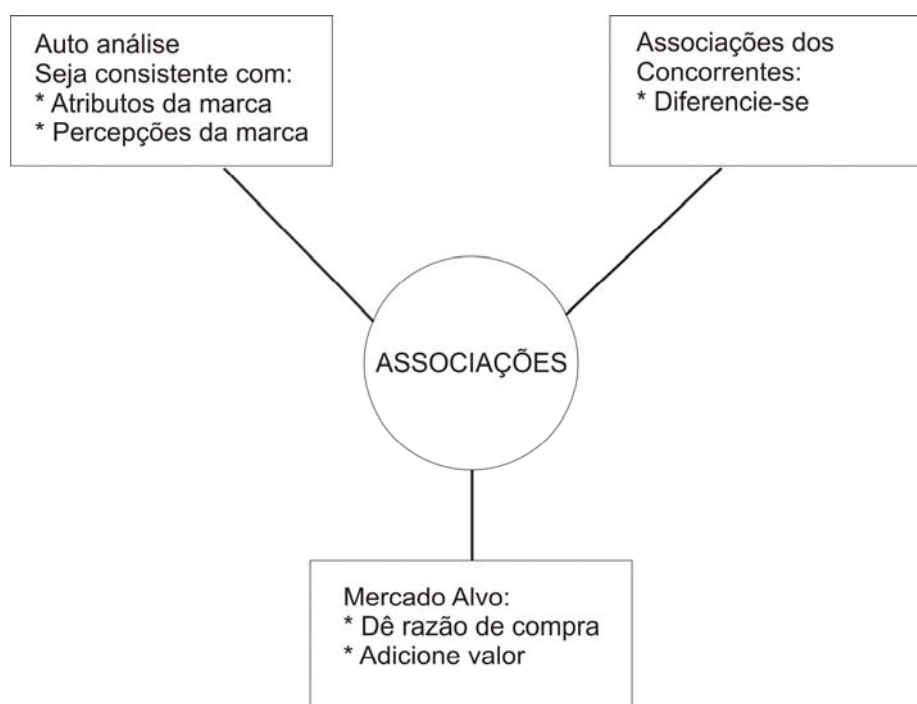


Figura 11 – A decisão de posicionamento.
Fonte: Aaker, 1998, p. 165

Assim, tendo isto em conta e considerando a discussão anterior sobre a relação entre posicionamento e o composto de marketing, chega-se à citação de Aaker (1998, p.181) que diz que “em muitos aspectos, o conjunto de associações é o resultado de todo o esforço acumulado de marketing por detrás da marca”. Esta relação é melhor discutida abaixo, no tópico 4.7.

Com isto, foram discutidas as formas de geração de valor de cada uma das quatro principais dimensões do *brand equity* – conhecimento da marca, lealdade à marca, qualidade percebida e associações relativas à marca – que podem ser resumidas na Figura 12 abaixo:

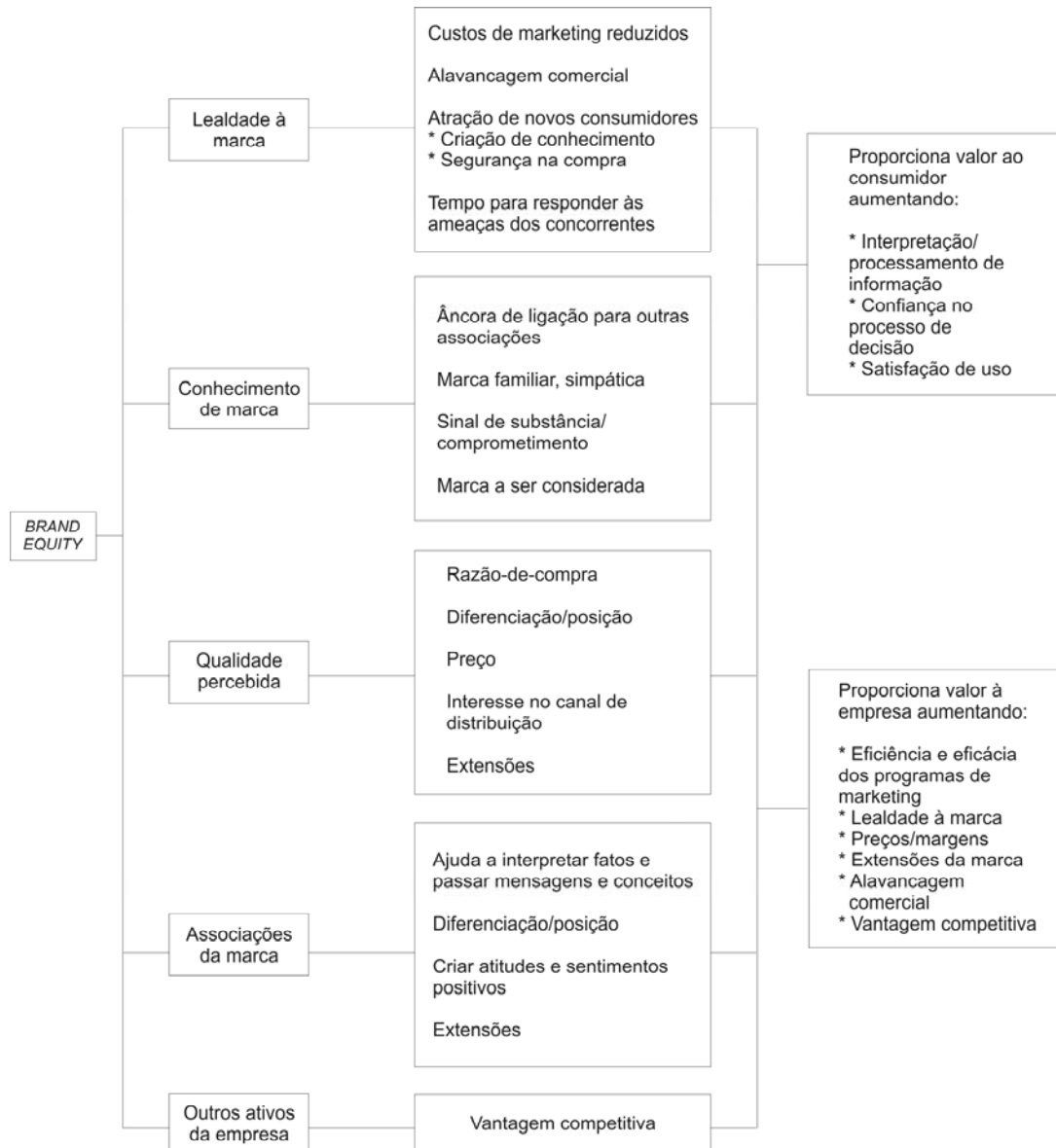


Figura 12 – *Brand equity*.

Fonte: Aaker, 1998, p. 284

4.5 BRAND EQUITY BASEADO NO CLIENTE (CBBE)

Keller e Machado (2006) discutem o conceito de *customer-based brand equity*, o CBBE, ou patrimônio de marca baseado no cliente. Segundo os autores, o CBBE aborda o patrimônio de marca sob o ponto de vista do cliente, o foco central

das estratégias de marketing bem sucedidas.

Os autores explicam que a premissa básica do modelo está na crença de que a força da marca está no que os consumidores assimilam sobre ela. No que os clientes “aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre ela como resultado de suas experiências ao longo do tempo” (KELLER; MACHADO, 2006. p.36).

Assim, o *brand equity* baseado no cliente pode ser definido como “o efeito diferencial que o conhecimento de marca tem sobre a atitude do consumidor em relação àquela marca”. Neste contexto, o CBBE é formado por três dimensões: resposta diferenciada, conhecimento de marca e reação do consumidor a programas de marketing.

Quando o consumidor percebe distinções entre as marcas disponíveis, é gerada uma resposta diferenciada refletida em preferências e comportamentos relativos à marca e aos seus aspectos de marketing. O conhecimento de marca, já discutido acima, é – sob a perspectiva do CBBE – o gerador da resposta diferenciada, se tornando assim a chave para a criação de *brand equity*.

De acordo com este modelo, há quatro etapas na construção de um patrimônio de marca, sendo que cada uma depende da anterior. As quatro etapas consistem em assegurar associações válidas e que criem associações com o cliente; estabelecer o significado da marca na mente do mesmo; estimular respostas adequadas; e converter a resposta em um relacionamento entre a marca e o cliente. Keller e Machado (2006) explicam que para estruturar a construção do CBBE é interessante estabelecer seis pilares que podem ser representados pela figura abaixo:

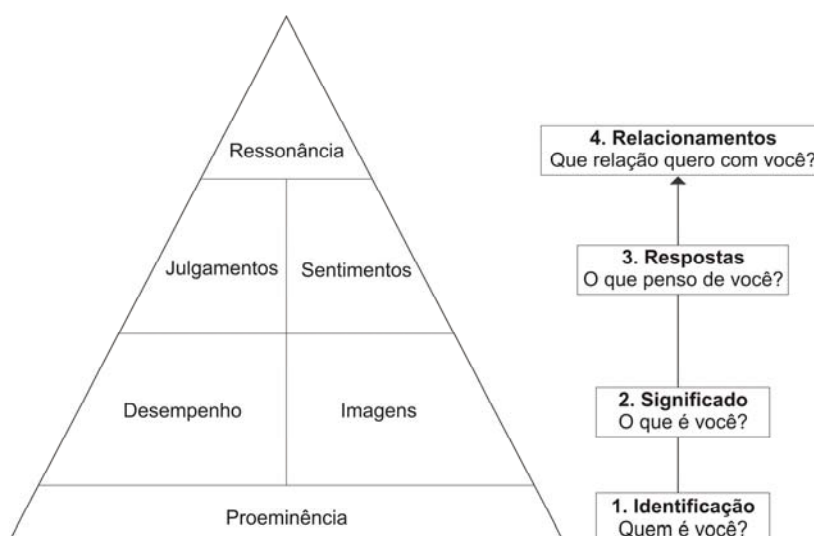


Figura 13 – Construção do *brand equity*.

Fonte: Keller; Machado, 2006, p. 48

Cada uma das dimensões pode ser melhor compreendida ao comparar-se a pirâmide acima com a figura a seguir:

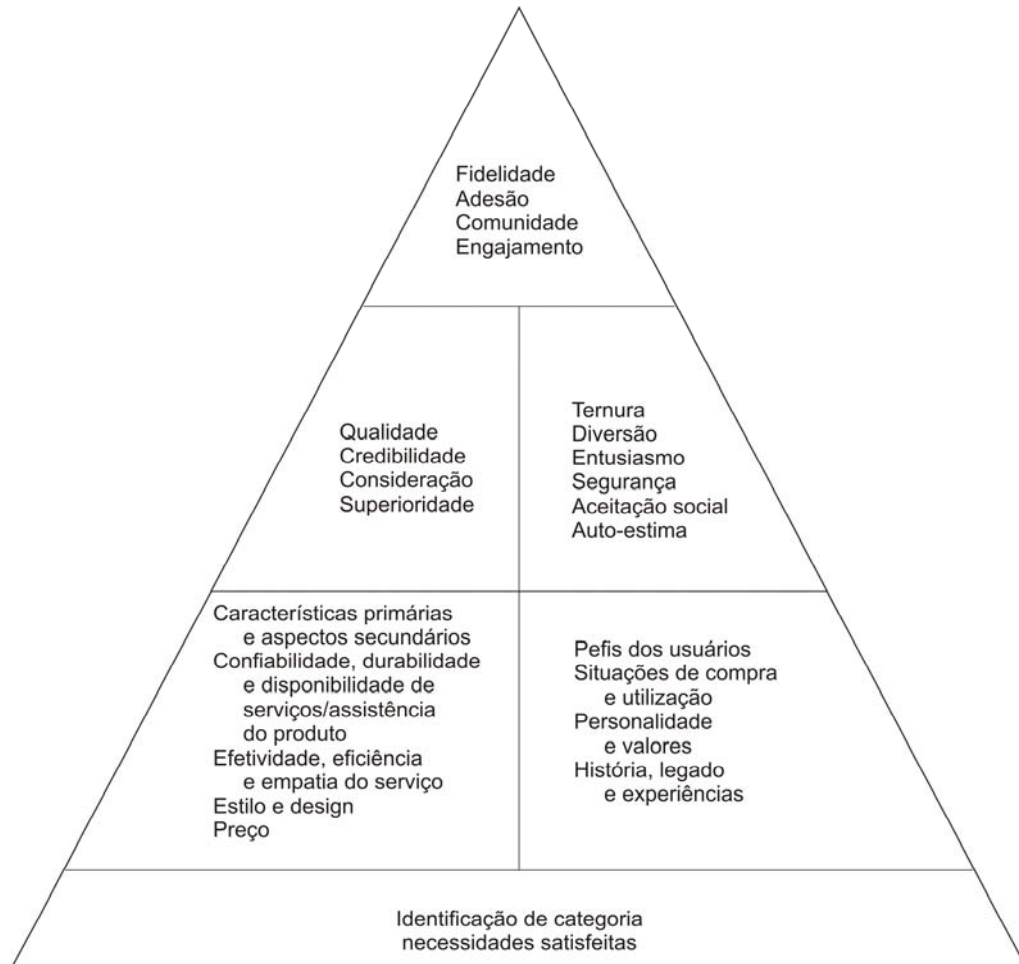


Figura 14 – Detalhamento dos pilares do *brand equity*.
Fonte: Keller; Machado, 2006, p. 49

Assim, o modelo consiste em criar conscientização ampla e profunda da marca; estabelecer pontos de paridade com a categoria e de diferença em relação aos concorrentes; buscar respostas positivas aos esforços de marketing da empresa; e firmar relações com os consumidores a partir destas respostas.

Em resumo, a premissa básica do modelo CBBE consiste em que a força de uma marca depende das percepções, sentimentos e respostas do consumidor em relação a ela.

4.6 CÁLCULO DO *BRAND EQUITY*

Diferentes autores apresentam maneiras distintas para o cálculo do patrimônio de marca, mas há um consenso geral sobre a sua importância.

Aaker (1998) explica que há várias razões para se calcular o valor do *brand equity*, destacando o fato de que as marcas podem ser comercializadas: ao comprá-las e vendê-las deve-se conhecer o seu valor que, muitas vezes, ultrapassa todos os ativos tangíveis da empresa (como imóveis, veículos e equipamentos).

O autor também destaca que é necessário justificar o investimento na marca para que estes não sejam relegados em detrimento da aplicação de recursos em ativos tangíveis e de resultados a curto prazo.

Em duas obras distintas, Aaker trabalha maneiras diferentes para o cálculo do patrimônio de marca. Em seu primeiro estudo sobre o assunto, 1998, o autor propõe cinco enfoques distintos, sendo: com base no preço *premium*; com base no impacto do nome sob a preferência do consumidor; voltado para o valor de substituição da marca; baseado no preço da ação; e focado no poder de ganho de uma marca.

O primeiro, com base no preço *premium*, parte do pressuposto de que qualquer umas das quatro dimensões do *brand equity* (conhecimento do nome, qualidade percebida, associações e lealdade) têm o potencial de possibilitar um posicionamento de *premium price*, aumentando as margens de lucro. O autor explica que esta medição é simples, bastando observar os níveis de preço do mercado ou em aplicar uma pesquisa junto aos consumidores para descobrir o quanto pagariam por atributos específicos do produto. Ou ainda, pode-se verificar o quanto a preferência do consumidor resiste a decréscimos de preço da concorrência (busca-se pouca perda de participação) ou a prontidão ao decréscimo de preço da própria marca (busca-se ganho de participação).

O segundo enfoque considera que a alternativa acima é pouco eficaz quando se considera categorias de produtos nas quais o preço é muito similar para todas as marcas e sugere mensurar o impacto do nome da marca na avaliação do consumidor, através da medida de preferências, atitudes ou intenções de compra. Neste enfoque, o *brand equity* seria “o valor marginal das vendas extras (ou a participação no mercado) que o nome da marca proporciona” (idem, p.25). Assim, se calculado que o descarte do nome geraria uma redução de 30% nas vendas, este é o valor do patrimônio de marca. Segundo o autor, estes dados podem ser facilmente colhidos pelo uso de pesquisa de dados.

A perspectiva de custos de substituição calcula o valor do investimento para a criação de uma marca comparável à que está sendo avaliada. O autor explica que, se o cálculo aponta que seriam necessários \$100 milhões para obter 25% de chance

de o novo produto dar certo, então \$400 milhões seriam necessários para garantir que a nova marca chegasse ao patamar da marca avaliada, sendo, portanto, este o seu *brand equity*.

Um outro caminho é partir dos preços das ações no mercado. Inicia-se com o valor de mercado da empresa, subtraindo-lhe o custo de substituição de ativos tangíveis. A diferença é atribuída a fatores independentes da marca (patentes e P&D, por exemplo), a fatores industriais (como regulamentação) e ao *brand equity*, que é calculado em função da idade da marca, da sua ordem de entrada no mercado (pioneiro, entrante posterior), do histórico de propaganda e da participação atual da no mercado publicitário.

Por fim, a medida que Aaker (1998) considera mais efetiva é baseada nos lucros futuros proporcionados pelo patrimônio de marca, descontando-se deles o valor presente. Para o autor, o problema deste enfoque é a dificuldade de calcular esta estimativa. Um caminho sugerido é que se calcule os lucros atuais fazendo, se necessário, uma média dos últimos períodos. A partir daí estima-se um multiplicador para o cálculo de lucros futuros, o que pode ser feito através de uma estimativa da vantagem competitiva da marca, baseada na avaliação de cada uma das cinco dimensões do *brand equity* e considerando o valor relativo de cada uma delas no caso da marca em questão.

Já em seu livro “Construindo marcas fortes”, Aaker (2007) aponta outras formas de mensuração do patrimônio de marca. O autor demonstra o modelo Avaliador dos Ativos de Marca, criado pela *Young & Rubicam* (Y&R). Este modelo usa a aplicação de um questionário que inclui um conjunto de escalas de personalidade e quatro conjuntos de avaliação, sendo: diferenciação da marca no mercado; relevância da marca para o entrevistado; estima da marca em relação à sua classe de produtos; conhecimento e compreensão do que a marca significa. Assim, a combinação de diferenciação e relevância proporciona solidez à marca, enquanto a relação entre estima e conhecimento promove a sua estatura.

Outro modelo apresentado é o *Equitrend*, que se baseia na aferição de três ativos do patrimônio de marca: a relevância, a qualidade percebida e a satisfação do usuário, associando posteriormente estes ativos com a taxa de uso e a elasticidade do preço.

O autor aponta ainda mais uma abordagem possível: a da *Interbrand*, com critérios mais voltados para o empreendimento do que para o consumidor. Esta

perspectiva avalia as marcas de acordo com sete critérios: liderança; estabilidade (há quanto tempo a marca existe, se já se tornou parte da estrutura e cultura do mercado); situação do mercado em que se insere a marca; atuação geográfica (marcas internacionais são mais valiosas do que nacionais, que são mais valiosas do que as regionais ou locais); tendência (crescimento, estagnação, retração); apoio financeiro; e proteção legal. O autor explica que este modelo é válido à medida que se aproxima do valor financeiro das marcas e porque auxilia no estabelecimento do cálculo de um multiplicador para os lucros, no entanto, a subjetividade dos critérios afeta a confiabilidade das avaliações.

Tomando por base as três perspectivas acima, Aaker (2007) sugere um conjunto de avaliações combinadas em uma única medida do *brand equity*, denominado Dez Medidas do *Brand Equity*. Para orientar a formulação deste enfoque de medida, quatro critérios foram levados em conta.

Primeiramente, definiu-se que a estrutura do *brand equity* deveria orientar todo o desenvolvimento do conjunto de indicadores, definindo, assim, a consciência de marca, a qualidade percebida, a lealdade e as associações. Estes indicadores deveriam refletir os recursos da marca, concentrando-se em vantagens sustentáveis e que não possam ser facilmente copiadas.

O segundo critério define que os indicadores devem medir as abstrações que têm verdadeira influência no mercado, ou seja, qualquer alteração em um destes indicadores será refletida nos níveis de preço, vendas e lucros.

Em terceiro lugar, estes indicadores devem ser sensíveis às alterações do *brand equity*, de forma que se houver uma modificação os indicadores deverão responder e, em contrapartida, o indicador de um elemento estável não pode ser alterado por “ruídos” no mercado.

O último critério define que devem ser desenvolvidos indicadores que possam ser aplicados em relação aos mercados e categorias de produtos, mais gerais do que aqueles utilizados para o gerenciamento de uma única marca.

Assim, baseado nos quatro critérios acima e pautado nos modelos da Y&R, *Equitrend* e *Interbrand*, foram identificados os indicadores e agrupados em cinco categorias, de acordo com a tabela abaixo:

Indicadores da Lealdade

1. Preço *premium* (especial)
2. Satisfação/lealdade

Indicadores da Qualidade Percebida/Liderança

3. Qualidade percebida
4. Liderança/popularidade

Indicadores das Associações/Diferenciação

5. Valor percebido
6. Personalidade da marca
7. Associações organizacionais

Indicadores da Consciência

8. Consciência da marca

Indicadores do Comportamento do Mercado

9. Participação no mercado
10. Preço de mercado e cobertura da distribuição

Quadro 2 – Indicadores do *brand equity*.
 Fonte: Aaker, 2007, p. 300

O autor explica que, embora cada uma destas variáveis tenha valor de diagnóstico no cálculo do *brand equity*, é inviável a utilização de todas elas, sendo conveniente dispor de um único indicador ou, no máximo, quatro deles.

A definição de um indicador único, entretanto, encontra problemas: quais as dimensões devem formar a base do sistema de mensuração? Quais os pesos devem ser atribuídos a cada uma delas? Como estas dimensões devem ser combinadas, a média ponderada seria suficiente e fidedigna? Quais concorrentes formariam o conjunto de comparação?

Para Aaker (2007), o modelo de cálculo do *brand equity* deve ser proposto de acordo com a sua relevância para a marca, sendo diferente em cada caso. Ele explica que para definições necessárias podem ser feitas de duas maneiras: na primeira, os aspectos seriam abordados por um grupo de gerentes relevantes; enquanto na segunda a determinação dos elementos impulsionadores dos principais

objetivos da marca (*premium price*, lucratividade ou participação de mercado, por exemplo) pode ser feita através da utilização de dados sobre as dimensões do valor de marca.

Ao analisar a estrutura para o cálculo do *brand equity*, o conjunto deve incluir informações como a importância relativa de cada uma das dimensões do *brand equity* para a marca em questão e a proposta de valor e posicionamento da marca.

4.7 A RELAÇÃO ENTRE O *BRAND EQUITY* E O *MIX* DE MARKETING

Para Keller e Machado (2006) o programa de marketing é a maior fonte de *brand equity* para uma marca, à medida que pode promover a lembrança da mesma, melhorar sua imagem, provocar respostas positivas e aumentar a ressonância da marca. A seguir, serão discutidos cada um dos 4 P's do marketing em relação ao patrimônio de marca.

4.7.1 Produto/serviço

Para os autores, o produto está no centro do *brand equity*, uma vez que emana dele todas as experiências que os consumidores podem ter com a marca: o que eles experimentam, o que eles ouvem sobre a marca e o que a empresa pode dizer sobre ela em sua comunicação. Assim, todo esforço é inválido se a experiência com o produto não atender às expectativas dos consumidores.

Um tópico importante ao considerar o produto dentro de uma estratégia de *brand equity* é a formação da qualidade percebida – termo discutido no início deste capítulo. Os autores explicam que esta dimensão do *brand equity* está intimamente relacionada ao produto, uma vez que é baseada nas percepções do cliente sobre o que constitui um produto de qualidade e como a marca atende ou não a isto, influenciando suas atitudes e comportamentos em relação à marca.

4.7.2 Preço

Sendo o preço o único elemento de geração de receita do *mix* de marketing, um dos maiores benefícios do *brand equity* é a possibilidade do estabelecimento de uma estratégia de *premium price*.

Keller e Machado (2006) explicam que a determinação da política de preços de uma marca cria associações relacionadas na mente do consumidor, que categoriza a marca em preço baixo, médio ou alto e também de acordo com o seu grau de flexibilidade (frequência de descontos e promoções de preços).

Além disso, em diversas categorias as percepções de preço podem interferir nas de qualidade do produto. Ambas são avaliadas e combinadas pelos consumidores para chegar a uma avaliação do valor percebido, o que leva os profissionais de marketing a adotar estratégias de preço baseadas no valor – estabelecer o preço justo para o produto certo – para atender às necessidades do consumidor.

Os autores explicam que ao escolher uma estratégia de preços voltada para a construção do *brand equity* é necessário definir um método para a determinação de preços atuais e uma política de promoções e descontos ao longo do tempo

Para a adoção da estratégia de preço de valor, leva-se em conta que os consumidores processam as informações de preço considerando o conhecimento adquirido sobre a marca através de compras anteriores, propaganda, boca-a-boca e informações no ponto-de-venda. Desta forma, busca-se adequar o preço do produto à percepção de preço do cliente, possibilitando que a marca esteja em seu conjunto de considerações.

São definidas oito etapas para a determinação de preços voltada para o *brand equity*:

1. Estime que valor seus clientes atribuem a um produto ou serviço
2. Procure variações no modo como os cliente avaliam o produto
3. Avalie a sensibilidade dos clientes ao preço
4. Identifique uma estrutura ótima de determinação de preços
5. Considere a reação dos concorrentes
6. Monitore preços realizados no nível de transação
7. Avalie a resposta emocional dos clientes
8. Analise se os retornos valem o custo do serviço de atendimento

Quadro 3 – Etapas para definição de preços.

Fonte: Adaptado de Robert J. Dolan *apud* Keller; Machado, 2006, p.141

4.7.3 Praça (Distribuição ou Canais)

Segundo Keller e Machado (2006, p.145), “a maneira como um produto é vendido ou distribuído pode ter um profundo impacto sobre o *brand equity* e as vendas de uma marca”.

Os autores explicam que há dois tipos de canais diferentes: os diretos – venda por meio de contatos pessoais da empresa com clientes potenciais – e os indiretos, que envolvem a venda por meio de intermediários como corretores, distribuidores ou varejistas.

Em relação aos canais indiretos, a discussão é concentrada em torno dos varejistas, por serem estes o contato mais direto com o cliente e, por isso, os que têm maiores possibilidades de afetar o *brand equity* positiva ou negativamente. O modo como regem os estoques, a exposição da marca e a venda de produtos tem influência direta sobre o *brand equity* da marca comercializada, de forma que os fabricantes devem acompanhar os varejistas para que suas atividades agreguem valor à marca.

Um fato importante destacado pelos autores é que marcas fortes têm melhor poder de barganha junto aos varejistas, estando menos suscetíveis às suas exigências, uma vez que os consumidores exigem dos varejos a disponibilização de marcas que consomem com frequência.

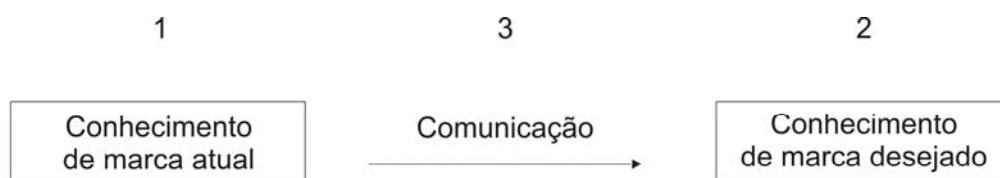
No que diz respeito aos canais diretos, os autores destacam as lojas próprias, que vêm sendo usadas para aumentar o controle sob o processo de vendas e fortalecer o relacionamento com os clientes. Nestas lojas, as marcas têm a possibilidade de apresentar todas as suas variedades de produto dispostos da melhor forma possível, além de deter um maior controle sobre a avaliação da resposta do consumidor em relação à marca.

4.7.4 Promoção

Keller e Machado (2006) apontam que, sob uma perspectiva de *brand equity*, a comunicação de uma marca é importante para criar a lembrança da mesma, além de associações favoráveis e exclusivas na memória do consumidor, provocando sentimentos positivos em relação à marca e gerando a resposta diferenciada que compõe o modelo CBBE.

De acordo com os autores, para construir *brand equity* é necessário mesclar várias opções de comunicação que compartilhem significados e ofereçam complementaridade. Ou seja, o *mix* deve fazer uso da Comunicação Integrada de Marketing, discutida no item 3.3.4. Assim, seguindo os preceitos de CIM já discutidos, todo o programa deve ser coordenado para que a imagem criada seja consistente, de forma a facilitar as associações e respostas positivas.

Assim, o melhor modo de julgar as opções de comunicação é avaliando sua capacidade de alcançar as estruturas de conhecimento desejadas e provocar a resposta diferenciada. Os autores propõem um modelo de três etapas para julgar a eficácia de cada alternativa de comunicação, ilustrado abaixo:



1. Qual é o conhecimento de marca atual? Foi criado um mapa mental detalhado?
2. Qual é o conhecimento de marca desejado? Foram definidos pontos de paridade, pontos de diferença e valores de marca ideais?
3. Como a comunicação ajuda a marca a ir do conhecimento atual ao conhecimento desejado?

Figura 15 – Etapas para a eficácia da comunicação.
Fonte: Keller; Machado (2006, p.157)

4.8 O POSICIONAMENTO NA FORMAÇÃO DO *BRAND EQUITY*

Para Anderson e Carpenter (2006) a definição do posicionamento é a primeira decisão chave para a criação do *brand equity*, o que demonstra a relação intrínseca entre os dois termos.

Esta relação de proximidade fez com que ao longo deste capítulo o termo “posicionamento” já tenha sido discutido em relação a alguns dos conceitos formadores do *brand equity*, visto que se fazia necessário para a compreensão de cada um deles. Esta seção reúne estas discussões anteriores acerca do tema e traz novas pontuações.

Foram apontadas quatro dimensões formadoras do *brand equity*: qualidade percebida, associações relativas à marca, conhecimento e lealdade de marca.

Destas, nota-se que as duas primeiras são em grande parte responsáveis pelo alcance das duas últimas.

Como já discutido, a importância da percepção de qualidade no mercado em que uma marca deseja se inserir vai influenciar a definição de posicionamento desta marca. Assim – e analisando a situação em sentido inverso – em um mercado aonde as percepções de qualidade são importantes, o posicionamento de uma marca em questão é fator primordial na formação da percepção de qualidade desta marca.

Já a relação entre posicionamento e associações de marca ficou clara durante a discussão do tópico 4.4. Em resumo, a definição do posicionamento de uma marca pode ser pautada nas associações pretendidas para a mesma e, no sentido inverso, as associações são reflexo do posicionamento escolhido.

Assim, como a qualidade percebida e as associações relativas à marca são fatores formadores do conhecimento de marca e da lealdade da marca, percebe-se a importância da escolha correta do posicionamento permeada em todas as dimensões do *brand equity*.

Neste sentido, uma estratégia de reposicionamento pode ser vista como uma das formas de revitalização do *brand equity*. Pelos motivos já discutidos no item 2.4 (como mudanças no comportamento do consumidor, entrada de novos competidores, envelhecimento da marca, etc.), o posicionamento pode tornar-se impróprio para a marca e afetar seu *brand equity*.

Diversos motivos e técnicas para o reposicionamento foram destacados no item 2.4. Nesta seção, verifica-se que, dentre as mudanças requeridas por um reposicionamento bem feito, a que mais diretamente se relaciona com as quatro dimensões do patrimônio de marca são as mudanças nas associações geradas pelo processo.

Assim, Aaker (1998) destaca que mudar as associações (reposicionar a marca) é um trabalho tão mais difícil quanto mais fortes forem as associações existentes e que a alteração se torna mais fácil quando a mudança é consistente com as associações anteriores. Ou seja, as mudanças periféricas são facilmente aceitas, mas caso haja alterações no cerne das associações, será necessário um ajuste da percepção dos consumidores.

Keller e Machado (2006) explicam esta relação dizendo que mudanças muito dramáticas podem confundir os consumidores, fazendo com que eles continuem perpetuando as associações antigas. No entanto, quando é notada uma deficiência

na favorabilidade ou exclusividade destas associações um reposicionamento completo pode ser necessário, ainda que altamente trabalhoso.

Em suma, pode-se concluir, em concordância com Keller e Machado (2006), que cada uma das ações da empresa contribui positiva ou negativamente para o *brand equity*, de forma que o seu valor depende de sua interpretação correta no oferecimento de foco para os profissionais de marketing na interpretação de programas anteriores e elaboração dos futuros.

5. HAVAIANAS – AS LEGÍTIMAS

Durante o desenvolvimento deste trabalho foram discutidos conceitos ligados à marca, plano de marketing, posicionamento, reposicionamento e *brand equity*, além da relação destes termos entre si.

Há uma marca brasileira cuja história permite ilustrar bem os efeitos de uma decisão de reposicionamento no composto de marketing e no patrimônio da marca: as Havaianas.

Como conta o Jornal Memória da Propaganda (2004) em material criado especialmente para a marca, as Havaianas foram criadas em 1962 inspiradas em uma sandália japonesa de sola fina de palhinha e tiras de veludo e batizadas com esse nome em homenagem ao Havaí, local que representava férias e *glamour* na década de 60.

Pioneira na introdução do chinelo de dedo no país, a São Paulo Alpagartas – detentora da marca Havaianas, dentre outras várias – obteve a patente industrial das “palmilhas com forquilha”:

Um novo modelo de palmilha com forquilha, caracterizado por ser a palmilha provida de uma pluralidade de pequenos frisos de forma elíptica, uniformemente distribuídos em toda a superfície da palmilha, sendo a forquilha ornamentada por duas gregas, de direções paralelas, cada uma formada por pequenos frisos em linha quebrada, entrelaçados. (texto do documento feito pela Alpagartas para o pedido de patente das Havaianas. Fonte: Havaianas, as Legítimas. DBA)

Assim, a Alpagartas deteve o pioneirismo da categoria, conceito discutido no item 1.2. Tendo optado por uma tecnologia acertada – a borracha era um produto natural e nacional, que garantia durabilidade e maciez para as sandálias – e obtido sucesso na educação do mercado para o uso do novo produto, a empresa superou as dificuldades iniciais de entrar em um mercado novo e desfrutou das vantagens do pioneirismo e, ainda hoje, é considerada sinônimo na categoria, a marca prototípica (TAVARES, 1998).

O especial do Jornal Memória da Propaganda (2004) conta que a marca sempre recebeu apoio de comunicação, pois já nos anos de seu lançamento a São Paulo Alpagartas tinha uma cultura de ver a propaganda como investimento.

Naquela época, a empresa divulgava todos os produtos na mesma campanha: além das Havaianas, calças Coringa e Far West e calçados Conga,

Bamba, Samba, dentre outras. No entanto, as vendas elevadas da sandália renderam às Havaianas campanhas próprias, que tiveram como primeiro garoto-propaganda o ator Chico Anysio.

Atendida pela J.W. Thompson, as Havaianas foram popularizadas na figura de Chico Anysio e seus personagens, que repetiam que as sandálias eram “as únicas que não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro”, além de combater as imitações lembrando que “Legítimas, só Havaianas” (vide Anexo 01).

Com conceito altamente funcional, as Havaianas inovaram a comunicação no Brasil detendo o patrocínio do programa Família Trapo, introduzindo no país o *merchandising* em mídia¹. Além disso, após garantir sua presença nas grandes cidades – já na década de 80 – as Havaianas partiram para a conquista do interior, enviando equipes que divulgavam o produto e criavam *jingles* regionais para as rádios locais.

Assim, conta Mendonça (2000) que em pouco tempo se via espalhado pelo Brasil “dependurado em suas vendas, em seus mercados, muitas vezes em um simples cabo de vassoura, dezenas de saquinhos de plástico transparente, fechados por cordões de algodão, com um par de Havaianas dentro”.

As Havaianas conquistaram o público, fato facilmente ilustrado por algumas passagens da história da marca, como o acontecido durante a década de 80 quando, segundo Mendonça (2000, p.38), os consumidores passaram a virar a sola das Havaianas, de forma que a parte colorida ficasse para cima, com o intuito de personalizar o par. Observando isto, a Alpargatas lançou as coloridas sandálias Samba, tirando de linha as Havaianas brancas de solado e tiras coloridas, o que rendeu protestos dos usuários apegados às Havaianas tradicionais e exigiu da Alpargatas uma reação rápida para recolocar as tradicionais à disposição do mercado. A experiência, no entanto, deixou guardada a idéia de um novo modelo para as Havaianas, “de uma única cor, para um público mais sofisticado, de maior poder aquisitivo”.

No final da década, a marca atingiu um pico de vendas, mas também sofreu a entrada de concorrentes como Rider e Grendene, que passaram a apostar no mercado de chinelos. Os novos entrantes focavam sua comunicação na venda de

¹ Pancrazio (2000) explica que há dois tipos distintos de *merchandising*: o promocional, aplicado no ponto-de-venda para proporcionar melhor visibilidade e informação sobre o produto; e o *merchandising* em mídia, ligado à divulgação da marca nos meios de comunicação, não inserido no ponto-de-venda.

um estilo de vida, enquanto as Havaianas mantinham o apelo do menor custo e funcionalidade do produto.

Assim, comercializadas sem nenhum *glamour* em pontos-de-venda dos mais diversos e simplórios, com preço bastante acessível e propaganda com apelo altamente racional, as sandálias confortáveis, duráveis e funcionais deixaram de ser novidade e passaram a calçar somente os pés dos trabalhadores, das donas de casa e, esporadicamente, dos jovens da classe média:

Num país em que comprar um par de sapatos era um luxo para grande número de pessoas, o chinelo de borracha significava apenas uma maneira de não estar descalço. Além disso, combinava com o balde e a vassoura na hora de lavar o quintal ou esfregar o chão e conquistava o consumidor pela utilidade. Ele faz até hoje parte do uniforme de trabalho. Nos pés da classe média, as Havaianas só apareciam na praia ou na piscina. Fora daí eram uma esquisitice de jovens que queriam exibir seu inconformismo. (ROSSI, 1999)

A marca havia envelhecido e começava a perder mercado. Isto, atrelado à possibilidade vislumbrada – durante a experiência com a sandália “Samba” – de entrar em mercados mais sofisticados com uma maior margem de lucro, levou a marca ao reposicionamento.

5.1 O REPOSICIONAMENTO E O *MIX* DE MARKETING

Com a entrada de novos concorrentes e a depreciação das Havaianas por boa parte do mercado – agora a marca era vista como “brega”, era comprada só pela funcionalidade, tendo perdido todo o seu *glamour* – uma nova estratégia tornava-se necessária.

A situação de posicionamento das Havaianas era a seguinte: a “promessa básica” (CORRÊA, 2004) da marca era baseada em sua funcionalidade: “não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro”, apoiada em sua aclamada legitimidade. Assim, era utilizado um quadro de referência (ver item 2.2) focado no produto, com argumentação de venda racional voltada para os benefícios do mesmo. Além disso, analisando as duas vias listadas por Hooley e Saunders (1998) para a construção da vantagem competitiva, percebe-se que a marca priorizava a liderança de custo em detrimento da diferenciação.

No que tange aos 4 P's da marca, observava-se o seguinte quadro: o produto condizia com a qualidade anunciada, sendo realmente durável e confortável. No entanto, não havia acompanhado as mudanças do mercado, apresentando o mesmo modelo e as mesmas cores durante mais de 30 anos, tornando-se desgastado. Assim, perdeu seu apelo estético e passou a ser utilizado somente pela funcionalidade e o preço, que se manteve bastante atrativo durante todo este período.

Como já descrito antes, as Havaianas eram distribuídas nos mais diversos pontos-de-venda das capitais e do interior, sem nenhum cuidado na exposição dos produtos, vendidos em sacos plásticos e dispostos em qualquer lugar que os coubessem. Durante décadas a comunicação foi mantida a mesma, com o já mencionado *slogan* “não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro”, repetido incessantemente pelos personagens de Chico Anysio. Tudo isso culminou, segundo artigo da HSM Management (2005), com uma associação da marca às camadas mais pobres da população.

De acordo com Paulo Lalli, Diretor de Negócios das Havaianas, no artigo supracitado, foi neste momento que São Paulo Alpagartas resolveu dar novo rumo às Havaianas. Assim, as sandálias deixaram de ser vistas como *commodities*² e passaram a receber investimento para agregar-lhes valor. O intuito era atingir a classe média, de forma que as sandálias deixassem de ser pejorativamente vistas como “baratas” e adquirissem um caráter de informalidade confortável, um despojamento desejado.

Assim, verificam-se três das condições para decisão de reposicionamento listadas por Bortolan e Telles (2002): envelhecimento da marca, entrada de novos competidores no mercado e oportunidade em mercados mais sofisticados, sendo que as duas primeiras caracterizam um reposicionamento reativo e a última um reposicionamento propositivo, conforme colocado no item 2.4.

Os autores acreditam que o caso das Havaianas seja de reposicionamento propositivo, no entanto, é importante observar que a marca vinha perdendo participação de mercado devido ao seu envelhecimento e aos novos concorrentes, tendo sido este o fato impulsionador da mudança, de forma que a estratégia de foco

² Anderson e Carpenter (2006) explicam que um produto é considerado uma *commodity* quando os clientes não identificam diferença significativa entre as marcas, de forma que o preço passa a ser a única base de escolha.

em mercados mais sofisticados resultou desta percepção de necessidade de mudança. Portanto, o case Havaianas se encaixa bem no caso de reposicionamento reativo.

O marco desta nova fase da marca foi o lançamento das Havaianas *Top*, em 1994. Agora as Havaianas eram monocromáticas, com solado mais alto, mais macias e em quatro cores da moda: preto (o sempre básico), azul-royal, lilás e pink. No entanto, devido talvez à experiência adquirida com a sandália Samba, a Alpagartas continuou comercializando o modelo tradicional.

Em “Havaianas, as Legítimas”, da DBA, conta-se que representantes da mídia, editores de moda e personalidades *vips* foram os primeiros a receber o produto, gerando um burburinho nos editoriais de moda e na mídia de massa, unânimes em relação à revolução da moda que as Havaianas estavam causando. Um bom exemplo do uso de ferramentas de Relações Públicas

O lançamento foi um sucesso, dia após dia, a sandália ia passando a fazer parte do cotidiano do brasileiro, calçando pés anônimos e famosos, estes últimos sempre fotografados, dando suporte ao novo mote da marca: “Havaianas, todo mundo usa”.

O *slogan*, no entanto, foi apenas uma das alterações na comunicação da marca, que foi totalmente reformulada para acompanhar seu novo posicionamento.

As mudanças na posição da marca são facilmente percebidas: a argumentação de vendas deixou de ser racional e passou a ser emocional, buscando uma identificação com o consumidor, o foco saiu do produto para o usuário.

Com isso, apesar de ter estrelado a primeira campanha do reposicionamento, estabelecendo o link com as anteriores, Chico Anysio deixou de ser o garoto-propaganda da marca. A vantagem competitiva da marca deixou de ser apoiada em liderança de custo e passou a utilizar o viés da diferenciação. Havaianas agora era a sandália que estava nos pés dos famosos, de Thereza Collor, Raí, Malu Madder, de modelos internacionais e até mesmo da rainha sueca Sílvia, fotografada com as sandálias em sua passagem pelo Brasil. Usar Havaianas era compartilhar de um ícone nacional que, em pouco tempo, passou a representar o Brasil no exterior, assim como o samba ou a caipirinha.

Para apoiar o novo posicionamento todo o *mix* de marketing da empresa foi alterado. Para acompanhar as modificações do produto, foram criadas embalagens

para sua comercialização e *displays* trabalhados para os pontos-de-venda, sanando o problema da exposição descuidada das Havaianas, além disso, segundo o artigo da HSM Management (2005), a São Paulo Alpagartas ofereceu suporte a um número significativo de varejistas, incentivando-os a comercializar o novo produto e caracterizando uma estratégia de promoção de vendas para intermediários (vide Anexos 04 e 05).

Além disso, a marca ganhou distribuidores regionais exclusivos (Empório Havaianas) e, apesar do novo foco de segmentação, os canais populares não foram deixados de lado: os novos modelos eram lançados primeiramente nos canais mais sofisticados, voltados aos formadores de opinião e, em seguida, disponibilizados nos canais de massa.

Ao lançamento das Havaianas *Top* seguiram-se diversos outros: Havaianas Brasil, Fashion, Flash, Slim, Kids, Baby, Surf, etc (vide Anexo 08). Hoje, as Havaianas contam com mais de 25 linhas de produtos e com uma gama de cores cada vez mais diversificada, agregando sempre os tons da moda (HSM MANAGEMENT, 2005). A marca aproveitou-se da recuperação intensa e do relacionamento consistente que estabeleceu com seus consumidores para fazer uso dos benefícios da extensão de linha, discutidos no item 1, como redução dos custos de comunicação para cada um dos novos produtos, aliada ao atendimento das diferentes necessidades do público. Com isso, os consumidores passaram a comprar maiores quantidades do produto, colecionando modelos para combinar com roupas e ocasiões diferentes.

Desde o início do processo de reposicionamento, a empresa manteve seus preços em uma faixa acessível, no entanto, as Havaianas *Top* eram um pouco mais caras do que as tradicionais, o que gerou uma margem de lucro maior, possibilitando a recuperação do montante perdido durante a queda das vendas. Hoje, as tradicionais continuam sendo comercializadas a um preço bastante acessível, em média R\$6,00 ou R\$7,00, mas alguns dos modelos mais recentes chegam a custar seis vezes este valor.

A comunicação da marca sofreu alterações visíveis: para sustentar o novo posicionamento, o foco da comunicação também deveria deixar o produto e passar para o cliente. Assim, em concordância com o novo *slogan* “Todo mundo usa”, as campanhas usaram uma combinação de testemunho com humor: o primeiro a apresentar as novas Havaianas *Top* foi Chico Anysio, lembrando um *link* da marca

com o personagem. Em seguida, a musa do Nordeste Thereza Collor confirmava o *glamour* das novas sandálias, tendo sido também anfitriã da festa de lançamento.

A comprovação do *slogan* vinha por Luis Fernando Guimarães em visitas surpresas à casa dos famosos, que sempre eram flagrados usando Havaianas. Em uma seqüência, os “flagras” eram feitos em lugares públicos e não somente na casa das celebridades, promovendo uma boa integração do uso das ferramentas de propaganda e relações públicas. A campanha seguiu usando famosos como Cristiana Oliveira, Carolina Ferraz, Deborah Secco e Rodrigo Santoro. Eles usavam suas Havaianas nas praias e piscinas, mas também em situações como idas à restaurantes (vide anexo 03).

Apesar do uso contínuo – e bem sucedido – das mídias eletrônicas, na nova fase da comunicação das Havaianas a mídia impressa ganhou força. Por seu caráter de atingir um público esclarecido e formador de opinião, as peças impressas eram utilizadas para apresentar ele os novos produtos (Anexos 03 e 08).

Como pode ser observado nos exemplos citados acima, a propaganda não foi o único trunfo das Havaianas, a marca estabeleceu um projeto de Comunicação Integrada de Marketing de sucesso. Segundo artigo da HSM Management (2005), a assessoria de imprensa, relações públicas e a promoção de eventos receberam a mesma atenção que a propaganda. Assim, a marca poderia “garantir” que todo mundo usasse Havaianas, fazendo jus ao *slogan*. Além da distribuição dos produtos em camarotes *vips* do carnaval de Salvador e São Paulo Fashion Week, a RP da marca garantia a entrega das sandálias a um *mailing* de celebridades, enquanto a assessoria de imprensa garantia a presença das Havaianas em editoriais de moda (Anexo 06).

Para assegurar que a comunicação nos pontos-de-venda fosse eficaz, a empresa tratou não somente dos *displays*, mas também da criação de “planogramas” que orientavam os varejistas sobre a melhor disposição das sandálias. Além disso, foi criado um *site* para a marca, no qual os modelos são apresentados aos usuários, que podem também encontrar o ponto-de-venda mais próximo de sua casa.

Com isso, as Havaianas asseguraram a manutenção do caráter pretendido – de informalidade confortável e despojamento desejado – em todos os pontos de contato com a marca. As cores, o design, a comunicação em todas as suas instâncias, o ponto-de-venda e o valor ainda acessível: tudo converge para uma

idéia de simplicidade, leveza e diversão, garantindo o sucesso do novo posicionamento escolhido.

5.2 O REPOSICIONAMENTO E O *BRAND EQUITY*

Para compreensão da relação estrita entre o (re)posicionamento e o *brand equity*, é de grande ajuda analisar as alterações visíveis nos quatro pilares do patrimônio de marca: conhecimento da marca, lealdade à marca, qualidade percebida e associações relativas.

5.2.1 O Conhecimento De Marca

Antes do início de reposicionamento das Havaianas, a marca encontrava-se na seguinte situação: detinha um conhecimento de marca considerável e uma forte associação com a sua categoria de produtos. Assim, de acordo com os conceitos de Keller e Machado (2006) discutidos no capítulo anterior, por observação verifica-se que a marca detinha uma grande profundidade de conhecimento de marca.

No entanto, apresentava deficiência em relação ao conceito de amplitude da marca: as Havaianas eram pra ser usadas em situações de trabalho braçal pelas camadas mais baixas da população ou, no máximo, para a classe média ir à praia ou piscina.

O reposicionamento teve grande influência neste aspecto do conhecimento da marca: com a alteração do *mix* de marketing, a marca agregou *glamour* e passou a estar nos pés das mais variadas classes sociais nas mais diferentes situações. Em especial para o público jovem, Havaianas hoje são usadas para ir à escola ou faculdade, passear no shopping, churrasco com os amigos, festas mais descontraídas e – ainda – para ir à praia ou à piscina.

5.2.2 Lealdade à Marca

Considerada por Aaker (1998) o cerne do *brand equity*, a lealdade à marca vinha perdendo força antes do reposicionamento das Havaianas. Com o envelhecimento da marca e a entrada de novos concorrentes com produtos novos e

um conceito de comunicação voltado para um estilo de vida, as Havaianas estavam vendo seus clientes migrarem de marca e perdendo participação de mercado.

A marca – apesar de se encontrar em uma posição de liderança e ter uma base considerável de clientes fiéis – não reagiu imediatamente à entrada de novos concorrentes, deixando que as melhorias dos produtos de outras marcas chegassem ao conhecimento de seus consumidores e despertassem sua atenção.

O reposicionamento foi primordial para reavivar a lealdade às Havaianas. O lançamento de novas linhas e a alteração do restante do composto de marketing da marca reaproximou-a de seus consumidores e permitiu que a marca construísse uma forte base de consumidores de lealdade níveis 4 e 5 (ver item 4.2), o que pode ser observado pela criação de sites e comunidades que homenageiam a marca, além da alta taxa de recompra de consumidores que colecionam cores e modelos das Havaianas.

5.2.3 Qualidade Percebida

Com o foco antigo voltado para o produto, o *slogan* “não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro” inspirava uma alta qualidade percebida para o produto mesmo antes de seu reposicionamento.

Nesta instância formadora do *brand equity*, a maior diferença observada antes e depois do reposicionamento é como a qualidade percebida era/é utilizada para a criação de valor.

No item 4.3 foram listadas as cinco formas de criação de valor através da qualidade percebida: razão de compra, base para diferenciação/posicionamento, possibilidade de cobrança de preço *premium*, aumento do interesse dos canais de distribuição e introdução de extensões da marca.

Antes do reposicionamento a qualidade percebida da marca era utilizada apenas para fornecer razão de compra e aumentar o interesse dos canais de distribuição. Focada em utilidade e preço baixo, a marca não fazia uso de sua alta qualidade percebida para posicionar-se como produto de uso para as classes média e alta e tampouco estabelecia preço *premium*. O oferecimento de apenas um modelo durante mais de 30 anos deixa claro que a marca também não criava valor através das extensões de marca.

Após o reposicionamento este quadro alterou-se substancialmente: o lançamento de diversas linhas de produto foi facilitado pela alta qualidade percebida da marca, uma vez que, segundo Aaker (1998), a tendência é que os consumidores estendam esta percepção para os novos produtos da marca. Além disso, já foi demonstrado que o reposicionamento fez com que a marca deixasse de ser vista somente como objeto de uso das camadas mais pobres da população, caindo no gosto das classes mais altas.

Esta mudança de foco da funcionalidade para a estética e suas repercussões na estratégia da marca possibilitaram que a marca estabelecesse *premium price* para algumas de suas linhas de produto, que – como já mencionado – chegam a custar até seis vezes mais do que a linha tradicional, ainda hoje comercializada com preço bastante acessível. A título de curiosidade, recentemente as Havaianas estabeleceram uma parceria com a joalheria H. Stern, que enfeitou as tiras de uma sandália com ouro e diamantes, cobrando por ela quase R\$60 mil.

5.2.4 Associações Relativas à Marca

Para Aaker (1998) o conjunto de associações da marca representa o significado que esta tem para os consumidores e forma a imagem da marca. Ao alterar o posicionamento – ou seja, como a empresa pretende que a marca seja vista – é imprescindível que se alterem as associações, pois estas são, ainda de acordo com o autor, uma reflexão da posição defendida pela empresa.

Para o processo de reposicionamento das Havaianas, a marca não dissolveu as associações de qualidade existentes, mas deixou de focá-las, passando a buscar uma associação exclusiva e mais forte: Havaianas são as sandálias que todo mundo usa. Assim, a inserção de celebridades e de momentos descontraídos na comunicação da marca cria atitudes positivas que são transferidas para a mesma.

Desta forma, a escolha das novas associações é a base do processo de reposicionamento, uma vez que, segundo Aaker (1998) são elas que gerem a nova posição da marca e definem os esforços de marketing necessários. A nova associação escolhida preenche um requisito destacado pelo autor: dificulta a cópia dos concorrentes. Com as melhorias tecnológicas, não seria difícil para outra marca fabricar um calçado que não deforma, não tem cheiro e não solta as tiras. A associação abstrata criada, no entanto, é característica das Havaianas e qualquer

tentativa de cópia resultaria em uma percepção de plágio e em rechaço por parte dos consumidores.

5.2.5 Outros Fatores Determinantes do *Brand Equity*

No item 4.6, que discute o cálculo do *brand equity* sob a ótica de diversos modelos, além das instâncias discutidas acima outros dois fatores são considerados para determinar o valor do patrimônio da marca: o preço das ações e a atuação geográfica, esta última utilizada na escala do *Interbrand*.

Segundo o artigo da HSM Management (2005), após o reposicionamento das Havaianas, as ações da marca tiveram um aumento de 553% entre os anos de 1997 e 2004. Ainda falando em números, a receita de venda da São Paulo Alpargatas marca aumentou de R\$ 586,6 milhões, em 1999, para R\$ 919,6 milhões, em 2003. O lucro líquido da empresa deu um salto impressionante de 71,5% entre os anos de 2002 e 2003, atingindo R\$82 milhões. Nesta época, as Havaianas já eram responsáveis por quase 40% do faturamento da empresa.

Parte dos altíssimos valores apresentados acima, se deve à internacionalização da marca. Iniciada em 1994 apenas para países da América Latina, em 2001 as exportações se intensificaram e hoje a marca exporta seus produtos para todos os continentes.

No exterior, a marca mantém a estratégia mista de distribuição, oferecendo o produto tanto em supermercados quanto em boutiques sofisticadas. Ainda segundo o mesmo artigo, em 2005 seu preço médio variava entre 10 e 15 dólares nos Estados Unidos e entre 25 e 30 euros na Europa, preço consideravelmente mais alto do que os modelos mais caros vendidos no Brasil. Já nesta época os maiores compradores eram Estados Unidos, Austrália, Espanha e França, este último usado como impulsionador no início do processo de internacionalização da marca por ser um país formador de opinião no que tange à moda.

5.2.6 O Valor das Havaianas

O último *ranking* de marcas valiosas da América Latina foi divulgado no final de setembro pelo jornal Meio e Mensagem. Calculado pela *Interbrand*, dentre os critérios avaliatórios para o cálculo da marca estava o desempenho financeiro da

marca. Por esta razão, as Havaianas não foram avaliadas, uma vez que pertence à São Paulo Alpargatas, empresa cujos dados financeiros ao podem ser apropriados por marca.

No entanto, a discussão acima e os valores apresentados neste capítulo dão um panorama bastante amplo de como o reposicionamento da marca afetou positivamente o seu valor de mercado. Cada um dos itens do composto de marketing teve influência na alteração de cada um dos pilares do *brand equity* que, em conjunto, resultaram na transformação da marca em ícone de cultura e valor e em uma trajetória de sucesso poucas vezes observadas em marcas da América Latina.

CONCLUSÃO

Através do desenvolvimento deste trabalho foi possível verificar a importância de conferir à marca lugar de destaque na estratégia da empresa.

Com a escolha do benefício central correto, a marca pode posicionar-se de forma positiva no mercado e na mente de seus consumidores alvo, o que lhe traz uma série de benefícios dentre melhores possibilidades de entrar no grupo de consideração durante o processo de decisão de compra, facilidade na extensão da marca, maior lucratividade, aumento da participação de mercado, redução da vulnerabilidade em relação aos concorrentes e às mudanças no mercado consumidor, melhor retorno aos acionistas, possibilidades de estabelecimento de *premium price*, etc.

O mercado em que a empresa se insere, seus clientes, concorrentes e sua situação interna devem ser continuamente monitorados. Isto acontece porque o posicionamento é vulnerável às alterações tais como as que ocorrem no comportamento do consumidor, nos incrementos tecnológicos e a entrada de novos concorrentes (ou mudanças nas estratégias dos antigos), de forma que o posicionamento de uma marca pode tornar-se obsoleto. Além disso, mudanças no macroambiente de uma empresa podem oferecer oportunidades que para serem aproveitadas exigem que a empresa repense seu posicionamento. Qualquer uma destas situações pode tornar-se motivo para o reposicionamento de marca.

Uma estratégia de reposicionamento demanda alterações no benefício central da marca. Em suma, as etapas são bastante parecidas com a de um primeiro posicionamento: deve-se analisar o micro e macroambiente da empresa, definir o público-alvo correto, qual a proposta de valor a ser entregue para o cliente e como esta entrega será feita de forma a criar uma razão de compra.

A diferença reside no fato de que a empresa deve ter total conhecimento e controle de sua situação para iniciar uma estratégia de reposicionamento, pois além da necessidade da identificação do momento correto, a empresa precisa ter estabelecido um equilíbrio interno que possibilite sustentação durante a mudança. Isto acontece porque, ao modificar uma posição na mente dos consumidores, a empresa deve assumir que é necessário algum tempo para que o mercado se ajuste às mudanças, para que as associações anteriores sejam desfeitas e substituídas pelas novas.

Desta forma, o reposicionamento demanda consistência nas ações da empresa para possibilitar o estabelecimento de novas associações. Isso significa que todo o plano de marketing da empresa deve ser reestruturado para sustentar a nova proposição de valor da marca. Devem ser avaliadas as necessidades de produto, preço, praça e promoção, visto que são intimamente relacionados entre si e com o posicionamento e relegar um dos componentes do *mix* de marketing pode gerar inconsistência e anular todo o trabalho feito com os outros Ps.

Com isto, comprovam-se duas das hipóteses levantadas no início deste trabalho: a necessidade de um reposicionamento frente a mudanças ambientais que ameacem a imagem da marca ou indiquem uma boa oportunidade de melhoria no desempenho da mesma; e a necessidade de modificação do composto de marketing durante o processo de reposicionamento de uma marca.

Restou, portanto, a principal questão levantada: como o reposicionamento influencia na alteração do patrimônio de marca?

Verificou-se, durante o desenvolvimento deste trabalho, que o patrimônio de marca é formado por quatro componentes: associações relativas à marca, qualidade percebida, conhecimento da marca e lealdade à marca, sendo que as duas primeiras permitem o alcance das duas últimas.

Foi possível perceber durante a argumentação a relação estreita entre o posicionamento de uma marca e as associações que são feitas. Isto acontece porque este reflete como uma marca deseja ser percebida e é o conjunto das associações que forma sua imagem perante o mercado. A criação das associações corretas depende, portanto, da escolha acertada do posicionamento. Além disso, durante o processo de diferenciação, definem-se as percepções de qualidade, de acordo com a importância deste atributo no mercado em que a marca se insere.

Foram discutidas ainda como cada um dos elementos do composto de marketing ajuda a proporcionar valor para a marca. O produto, o preço, a praça e a promoção, cada um dos 4 Ps possibilita associações relativas à marca e o aumento da percepção de qualidade, estando também intrinsecamente ligados à formação do *brand equity*. No entanto, viu-se acima que o reposicionamento é responsável pela modificação destes elementos, comprovando, mais uma vez, sua relação com a alteração do patrimônio de marca.

Assim, conclui-se que o reposicionamento altera o patrimônio de marca através da modificação do benefício central e das mudanças que isto exige no

composto de marketing, resultando em novas associações relativas e na qualidade percebida da marca, o que reflete na forma como a ela é conhecida e nos níveis de lealdade à mesma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

_____. **Marcas: *Brand equity* gerenciado o valor da marca**. São Paulo: Elsevier, 1998.

ANDERSON, James C.; CARPENTER, Gregory S. **Estratégia de marca para mercados industriais**. In: TYBOUT, Alice; CALKINS, Tim. *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006.

BAUDRILLARD, Jean. **A sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Elfos, 1995.

BRAIG, Bridgett M.; TYBOUT, Alice M. **Extensões de marca**. In: TYBOUT, Alice; CALKINS, Tim. *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006.

CALKINS, Tim. **Estratégia de portfólio de marcas**. In: TYBOUT, Alice; CALKINS, Tim. *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **O desafio do *branding***. In: TYBOUT, Alice; CALKINS, Tim. *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CARPENTER, Gregory S.; NAKAMOTO, Kent. **Estratégias de marcas competitivas**. In: TYBOUT, Alice; CALKINS, Tim. *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006.

CORRÊA, Roberto. **Contato imediato com planejamento de propaganda**. São Paulo: Global, 2004.

DAVIS, Scott. **Construindo uma organização orientada para a marca**. In: TYBOUT, Alice; CALKINS, Tim. *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006.

GADE, Christiane. **Psicologia do consumidor e da propaganda**. São Paulo: EPU, 1998.

GIUGLIO, Ernesto. **O comportamento do consumidor e a gerência de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1996.

HOLT, Douglas B. **Como as marcas se tornam ícones: os princípios do *branding* cultural**. São Paulo: Cultrix, 2005.

IUDÍCIBUS, Sérgio *at. al.* **Contabilidade introdutória**. São Paulo: Atlas, 2005.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LEGISLAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2005.

MALTHOUSE, Edward C.; CALDER, Bobby J. **Branding de relacionamento e CRM**. In: TYBOUT, Alice; CALKINS, Tim. *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, José. **A natureza emocional da marca: como encontrar a imagem que fortalece sua marca**. São Paulo: Negócio, 1999.

MENDONÇA, Maia. **As Legítimas**. In: Havaianas, as Legítimas. DBA, 2000.

PANCRAZIO, Paulino, da San. **Promoção de vendas**. São Paulo: Futura: 2000

SHAPIRO, Mark. **Alavancagem de marketing no quadro de referência**. In: TYBOUT, Alice; CALKINS, Tim. *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006.

SHERRY JR., John. **Significado da marca**. In: TYBOUT, Alice; CALKINS, Tim. *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006.

TARAPANOFF, K. (org). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UNB, 2001 in <http://www.contestado.com.br/wiki/SWOT> acessado em 24 de setembro de 2008.

TAVARES, Mauro Calixta. **Como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.

TROUT, Jack; RIVKIN, Steve. **O novo posicionamento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

TYBOUT, Alice M.; STERNTHAL, Brian. **Posicionamento da marca**. In: TYBOUT, Alice; CALKINS, Tim. *Branding*. São Paulo: Atlas, 2006.

PERIÓDICOS:

BORTOLAN, Marcus Savoi; TELLES, Renato. **O desafio do reposicionamento de marcas**. Revista da ESPM, São Paulo, v. 10, n. 5, p. 70-82, out. 2003.

HSM Management. **Havaianas: com o mundo a seus pés**. N. 48, janeiro-fevereiro de 2005.

Jornal Memória da Propaganda. **Uma quarentona super na moda**. Porto Alegre. Ano 4, nº11. Novembro/Dezembro de 2004

SITES

ROSSI, Cláudio. **Pátria em sandálias**. In: http://veja.abril.com.br/180899/p_127.html acessado em 21 de outubro de 2008.

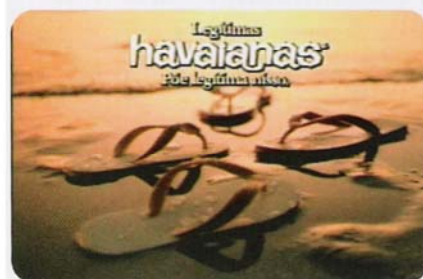
ANEXOS

ANEXO 1 – COMUNICAÇÃO HAVAIANAS ANOS 60 E 70



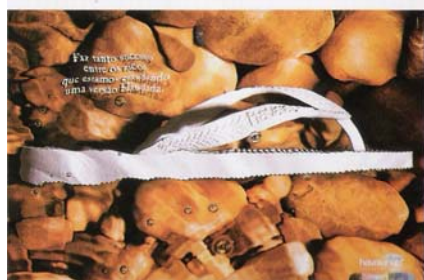
Fonte: Jornal Memória da Propaganda, ano 4, n 11, Novembro/Dezembro de 2004

ANEXO 2 – COMUNICAÇÃO HAVAIANAS ANOS 80



Fonte: Jornal Memória da Propaganda, ano 4, n 11, Novembro/Dezembro de 2004

ANEXO 03 – COMUNICAÇÃO HAVAIANAS 1994 E 1995: O INÍCIO DO REPOSICIONAMENTO



Malu Mader - 1995



Vera Fischer - 1995



Havaianas Top - 1996



Chico Anysio e Vitória - 1995



Fonte: Jornal Memória da Propaganda, ano 4, n 11, Novembro/Dezembro de 2004

ANEXO 04 – MATERIAL DE PONTO-DE-VENDA



ANEXO 05 – COMUNICAÇÃO HAVAIANAS COM DISTRIBUIDORES



Fonte: Jornal Memória da Propaganda, ano 4, n 11, Novembro/Dezembro de 2004

ANEXO 06 – ASSESSORIA DE IMPRENSA



Fonte: Jornal Memória da Propaganda, ano 4, n 11, Novembro/Dezembro de 2004

ANEXO 07 – PARCERIAS

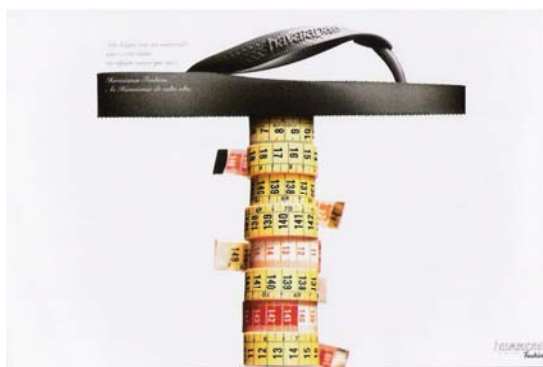


Fonte: Jornal Memória da Propaganda, ano 4, n 11, Novembro/Dezembro de 2004

ANEXO 08 – EXTENSÃO DO PORTIFÓLIO



Havaianas Surf - 1998



Fonte: Jornal Memória da Propaganda, ano 4, n 11, Novembro/Dezembro de 2004