



| reposicionamento

► Mudar para melhorar

O dito popular “um passo atrás hoje, para dar dois à frente amanhã” é perfeito quando o assunto é **reposicionamento**. Conheça histórias de sucesso de empresas que não tiveram medo de mudar sua postura. Aprenda com elas e revolucione a sua companhia.

Por Evelise Toporoski e Natasha Schiebel

Um simples chinelo de dedo utilizado pelas classes mais baixas no Brasil podia até ser considerado bem-sucedido e conhecido entre seu então público-alvo por não causar o tão indesejado “chulé”.

No entanto, o objetivo da fabricante não era apenas satisfazer os desejos do grupo que já era fã do produto. Ela queria atingir cada vez mais pessoas, de diferentes classes sociais, e logo percebeu que, para isso, seria preciso mudar.

Em 1994, então, as tradicionais sandálias Havaianas ganharam uma nova companheira: a versão Top, que trouxe um ar mais moderno e elitizado para “as legítimas”.

Em pouco tempo, o novo modelo conquistou as classes A e B, que transformaram o simples chinelo de dedo em símbolo de conforto e status. Com isso, veio também a ampliação dos pontos de venda – antes, as Havaianas eram vendidas quase exclusivamente em supermercados e lojas de conveniência –, o lançamento de outras opções e, por fim, a popularização da marca ao redor do mundo.

Além dos resultados expressivos em vendas, a estratégia de mudança de posicionamento da Alparbatas trouxe ainda para a companhia o título de um dos cases mais bem-sucedidos na história do marketing brasileiro, o qual serve como ponto de partida para entendermos sobre reposicionamento.

▶ havaianas.



Foto: Arquivo Pessoal

André Cauduro D'Angelo

Segundo André Cauduro D'Angelo, mestre em administração pela UFRGS e pesquisador de antropologia do consumo e marketing estratégico, as empresas brasileiras que também desejam mudar seu posicionamento no mercado têm muito a aprender com “as legítimas”. A começar pelos três passos seguidos pela companhia para iniciar o seu processo de reposicionamento, os quais podem servir de guia para a sua empresa:

- 1. Rompimento de maneira bastante clara com o posicionamento anterior, predominantemente funcional** – O chinelo deixou de ser apenas um calçado e passou a ser sinônimo de estilo e bom gosto.
- 2. Busca de fontes de legitimação externas para o novo posicionamento, de caráter mais simbólico** – A elite da sociedade brasileira não tinha ligações fortes com outros chinelos e a “nova Havaianas” veio para suprir essa lacuna.
- 3. Aproveitamento do contexto cultural para propor o novo posicionamento** – O brasileiro é conhecido por seu ar “despojado” e as Havaianas, mesmo que nos modelos mais elitizados, seguem esse conceito.

Talvez você nunca tenha pensado nessa possibilidade, mas pode ser que essa seja exatamente a guinada que sua empresa estava precisando para começar bem 2012. Sabendo disso, preparamos um guia completo sobre o assunto, que você confere a seguir.

CHEGOU A HORA DE SE REPOSICIONAR?

Antes de começar a pensar nas estratégias de reposicionamento, nos exemplos que quer seguir e nos que não quer nem cogitar fazer igual, você precisa ter certeza de que mudar é realmente preciso. Afinal, como bem salienta Marcos Hiller, coordenador do MBA em *branding* da Trevisan Escola de Negócios, reposicionar uma marca custa caro, é um processo lento (você não vai ver os resultados acontecerem de uma hora para outra) e exige um trabalho complexo por parte de todos os envolvidos.



Foto: Divulgação

Marcos Hiller

Assim, Hiller lista alguns fatores decisivos para você saber se deve manter o posicionamento atual ou começar a repensá-lo. “Antes de tudo, a pesquisa de mercado serve como um grande termômetro para dizer se você está ou não no caminho certo. Afinal, posicionamento é a forma como o cliente enxerga a sua empresa, e não como você a enxerga. Além disso, analisar a curva de vendas, de rentabilidade e até mesmo os números de produtividade dos colaboradores também é fundamental para entender a situação da organização e, por consequência, do posicionamento adotado até então”, explica.

Com essas informações em mãos, cabe a você tomar a decisão final: reposicionar ou não a empresa? Depois de decidir por reposicioná-la, a primeira etapa do trabalho é entender melhor sobre o assunto.

Posicionamento X Reposicionamento

Se você acredita que posicionar e reposicionar a sua marca (ou empresa) significa a mesma coisa, está na hora de aprender que não é bem assim...

Posicionamento é a maneira como uma empresa se diferencia na mente de seu cliente potencial. É também um trabalho sobre como a mente funciona no processo de comunicação.

Reposicionamento é a forma como a empresa ajusta percepções, sejam elas sobre a empresa, sejam sobre o seu concorrente.

Para que a estratégia funcione, em ambos os casos você deve entender como a mente trabalha ou como as pessoas pensam.

MOTIVOS PARA SE REPOSICIONAR

Para Jack Trout, autor do livro *Reposicionamento – Marketing para a era da competição, mudança e crise*, são três os motivos cruciais que fazem uma empresa se reposicionar. Conheça, a seguir, cada um deles.

1. CONCORRÊNCIA



Atualmente, seus concorrentes não são apenas as marcas regionais, mas também as globais. Em um único mercado, como o brasileiro, o seu produto compete com chineses e outros importados em uma mesma seção.

Jack Trout acredita que o público acaba se retraindo com tantas opções. Segundo ele, o excesso de informações deixa os clientes paralisados, preferindo deixar a escolha para depois. É muito mais fácil, por exemplo, decidir entre dois celulares do que ter em mãos vinte opções muito semelhantes. Por isso, Trout dá a dica: “Se você ficar na sombra de seus maiores concorrentes e nunca estabelecer diferenças, será sempre fraco”.

PODE SER!

Um dos melhores exemplos de reposicionamento de marca originado em duelos com a concorrência vem da briga entre as gigantes Coca-Cola e Pepsi. Isso porque há muito tempo o mercado dos refrigerantes se vê dividido entre essas duas marcas quando o assunto é bebidas à base de cola.

No entanto, é impossível negar que a Coca-Cola é a líder mundial na venda de refrigerantes (especialmente no que dá nome à empresa). A tarefa da Pepsi sempre foi (e provavelmente sempre será) a de encontrar maneiras de mostrar o seu valor e, assim, conquistar mais espaço no mercado.

Apesar dessa evidência, ao longo de sua história a Pepsi pouco pareceu se importar com isso, pensando sempre em ações criativas, mas sem remeter ao fato de ser sempre a preterida por grande parte de seu possível público. Até que, em meados de 2010, ela decidiu se reposicionar. Aceitou o rótulo de “Não tem Coca, vai Pepsi” e passou a se autointitular o refrigerante “pode ser” – “Não tem Coca. Pode ser Pepsi? Pode ser!”.

A ideia da ação publicitária, que teve o suporte da AlmapBBDO*, era fazer com que o público percebesse que mudar, ou pelo menos variar seus hábitos de consumo, pode ser uma boa ideia. Com certeza, é uma bela forma de aceitar a posição de segundo colocado e tentar ganhar mais terreno. Afinal, dessa maneira a Pepsi não

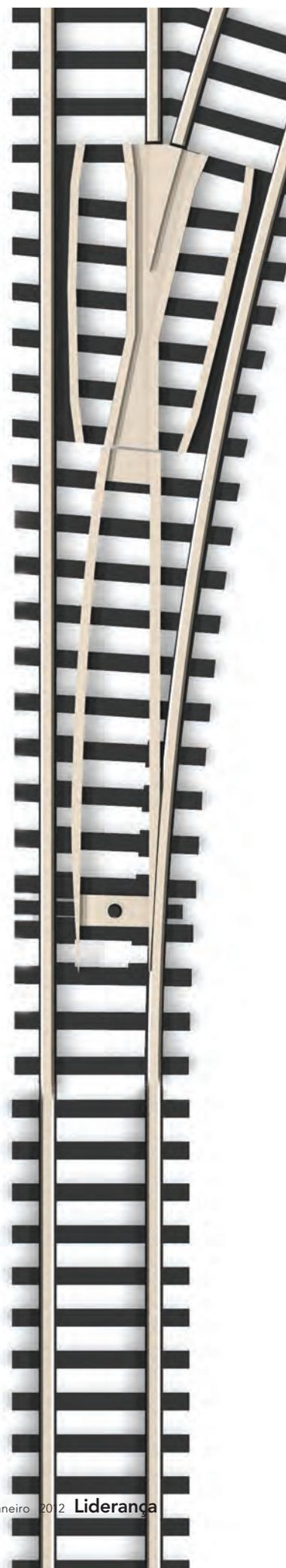
atacou a Coca-Cola em nenhum momento e apresentou ótimos argumentos para quem não é seu cliente pelo menos pensar em ser.

ATACAR A CONCORRÊNCIA?

Atacar a concorrência de forma direta em suas ações nem sempre pode dar certo, já que a resposta às suas estratégias pode ser melhor do que você imaginava.

No seu livro sobre reposicionamento, Trout cita o exemplo da Scope, concorrente da tradicional marca de enxaguante bucal Listerine. Para se sobressair, a concorrente da líder de mercado alegava que o Listerine deixava um “hálito de remédio” na boca. A ideia da Scope era valorizar o gosto agradável do seu produto, mas as coisas não deram certo como planejado, já que a Listerine retaliou declarando: “O sabor que você detesta duas vezes ao dia. Com um sabor tão ruim, deve mesmo matar os germes”. Uma ótima saída, já que no fim das contas não interessa o sabor, e sim o efeito “limpante” do produto.

Além disso, Trout também destaca como outra estratégia falida a tentativa de desqualificar o concorrente dizendo que o preço que ele pratica é alto demais. Segundo o autor, “poucas empresas sentem-se satisfeitas com essa abordagem, pela simples razão de que cada um de seus concorrentes tem acesso a um lápis – e, com ele, cada um deles pode remarcar seus preços quando quiser. E lá se vai sua vantagem. Quanto mais uma empresa foca em cortar preços, mais joga seus lucros pela janela e se aproxima da falência”, justifica. Ou seja, ao tentar se reposicionar levando em consideração as estratégias do seu concorrente, pense em todos os resultados que esse

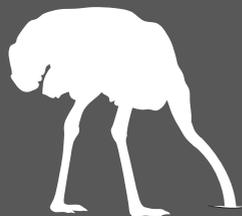


reposicionamento pode trazer. Você pode ganhar pontos com seus clientes, como aconteceu com a Pepsi, ou perder, como aconteceu com a Scope.

2. MUDANÇAS

É muito difícil saber quando uma nova tecnologia pode virar “febre” e, principalmente, se ela vai fazer com que um produto ou serviço se torne obsoleto.

Para o autor e conferencista Ricardo Neves, que ministrou, na ExpoVendaMais 2011, a palestra *Tendências para 2020, as mudanças virão de qualquer maneira*, o que vai diferenciar uma empresa é a sua postura diante dessas mudanças. Para ilustrar, ele comparou as atitudes das organizações aos comportamentos padrões de três aves:



Avestruz – Ao primeiro sinal de mudança, enterra a cabeça embaixo da terra e resiste a ela, sem se importar com o que os outros animais estão fazendo.



Galinha – Não ousa, apenas segue o fluxo; o que os outros fizerem, ela fará. Como dizem, de grão em grão, ela enche o papo, mas chega uma hora em que vai para a panela.



Águia – Ave ousada, muda a rota de voo sempre que achar necessário, justamente com o objetivo de se adaptar às mudanças.

Na sequência, Neves complementou: a empresa que se identifica com a águia, assim que percebe que algumas mudanças podem ameaçar o seu produto, aproveita a oportunidade para se reposicionar no mercado. Reforçando essa ideia, Jack Trout aconselha: “É preciso construir uma nova marca e um novo negócio enquanto a antiga desaparece lentamente”.

Entretanto, se esse não é o seu caso, se o produto ou o serviço oferecido ainda tem utilidade, mas mesmo assim o número de clientes permanece em queda, pode ser que a sua marca precise de uma mudança de nome, slogan ou logotipo, algo que agrade uma nova geração. Outra alternativa é tentar novos meios de divulgação ou distribuição de seu produto e/ou serviço, utilizando mala direta, loja virtual, quiosques em shoppings e aeroportos ou venda porta a porta, por exemplo.

O NOVO O BOTICÁRIO



“O mercado é dinâmico, os consumidores estão cada vez mais atualizados e exigentes, o mundo muda o tempo todo. As marcas, especialmente em nossa categoria, têm uma forte característica emocional e grande influência na hora da decisão da compra. Por isso, a marca precisa acompanhar essa evolução. O posicionamento que estamos apresentando atualmente é a forma de O Boticário ver o mundo hoje e atender os consumidores de hoje”.

A declaração de Ana Ferrell, diretora de comunicação e *branding* do O Boticário, uma das principais marcas de cosméticos do Brasil, encaixa a companhia no grupo de empresas que se reposiciona no mercado sempre que uma nova mudança surge.

Prova disso é que em 2011, depois de fazer vários estudos e pesquisas de mercado, a marca reformulou sua identidade visual para se adequar às expectativas do seu público-alvo. “A nova logomarca estampa uma alegria calorosa, jovem. Com uma tipografia exclusiva, de formas arredondadas, a logomarca do O Boticário revisita elementos clássicos e tem o olhar no futuro. A leveza e a elegância dos florais, em contraste com a simplicidade e o peso dos tipos, sugere sofisticação e proximidade do seu público”, analisa Ferrell.

No entanto, Ana concorda que não é possível ficar apenas na mudança de imagem da marca, se o objetivo é acompanhar as mudanças do mundo. Outra ação que está começando a ser realizada pela companhia em duas cidades do Brasil (uma no sudeste e outra no nordeste) é o projeto piloto de atuação em vendas diretas. A dire-

tora conta que o projeto foi formatado com base no modelo de vendas externas pontuais que já era realizado por alguns franqueados da rede. “A partir da percepção e das sugestões desses franqueados, formatamos o piloto, que está em andamento e trará as informações necessárias para definir a continuidade do projeto”.

“Quando você não faz um trabalho de posicionamento benfeito, consistente, corre o risco de fazer propaganda gratuita para o líder de mercado”

valorizando apenas uma determinada campanha, e não a sua marca, o que, além de diminuir as chances de benefício financeiro para a sua empresa, pode levar o cliente para o concorrente, já que o foco acaba sendo o que você vende, e não a empresa que você representa”, finaliza Hiller.

Agora vai ficar muito mais fácil se reposicionar e garantir o sucesso futuro da sua empresa!

3. CRISE

O último motivo que leva as empresas a se reposicionarem, segundo Jack Trout, é a possibilidade de uma crise.

Assim como várias peças de dominó enfileiradas que caem após o movimento da primeira, quando uma crise econômica mundial chega, não tem quem segure a queda das ações na bolsa e a perda geral de lucros. Lembra-se do que aconteceu com a General Motors? Quase desapareceu da noite para o dia. A empresa precisava que U\$27 bilhões em dívidas fossem convertidos em ações. E a Parmalat? Em 1998, era adorada pela campanha dos bichinhos de pelúcia. Em 2003, denúncias de corrupção interna deixaram a empresa à beira da falência.

Seja qual for o tamanho do seu negócio, ele está sujeito a passar por uma crise. Trout acredita que para evitar um colapso é importante ter um planejamento de longo prazo, mesmo que algumas previsões não deem certo. E a sua dica é: “Mesmo que pareça que nada vai dar certo, não desista, fique atento às oportunidades”.

Quem fez isso muito bem foi a Swarovski. No fim da década de 1970, as peças de cristal produzidas pela fábrica estavam saindo de moda. Até que um funcionário aproveitou restos de candelabros para criar um ratinho com peças de cristal e o dono da empresa potencializou essa ideia, começando a comercializar golfinhos, patinhos e gatinhos de cristal.

Em vez de se lamentar porque as pessoas não estavam mais utilizando lustres de cristais em casa, a Swarovski aproveitou a oportunidade para mudar e crescer em um novo nicho, não deixando para trás todo o valor adquirido pela marca com o passar dos anos.

“Quando você não faz um trabalho de posicionamento benfeito, consistente, corre o risco de fazer propaganda gratuita para o líder de mercado”, atenta Marcos Hiller. É de suas palavras que retiramos as últimas lições que você precisa ter em mente depois que decidir mudar o posicionamento de sua empresa. “Afinal, quando você não embasa suas ações de forma correta, pode acabar

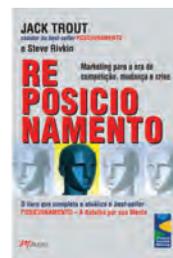
Os erros mais comuns

O guru do marketing, Philip Kotler, aponta que existem quatro erros comuns na hora de posicionar ou reposicionar uma marca:

1. **Subposicionamento** – Quando os clientes têm somente ideias vagas sobre uma empresa ou seus produtos e não percebem nada de especial em relação a eles, o produto se torna apenas “mais um”.
2. **Superposicionamento** – Quando os clientes têm uma visão estreita demais sobre a empresa, produto ou marca.
3. **Posicionamento confuso** – Mudanças frequentes e mensagens contraditórias podem confundir os clientes sobre o posicionamento de uma empresa.
4. **Posicionamento duvidoso** – As afirmações feitas sobre a empresa, o produto ou a marca podem, simplesmente, não ser aceitas pelos clientes, independentemente de serem ou não verdadeiras.

Lidera Plus:

*Para conferir um dos vídeos da campanha da Pepsi com sua nova estratégia de posicionamento, acesse a seção Lidera Plus no nosso site: www.lideraonline.com.br



Para saber mais

Livro: *Reposicionamento – Marketing para a era da competição, mudança e crise*

Autores: Jack Trout e Steve Rivkin
Editora: M. Books