

**CETREDE**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,  
ATUÁRIA E CONTABILIDADE - FEAAC**

**ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO  
EMPRESARIAL VI**

**REPOSICIONAMENTO DE MARCA**

**Antônio Renato Rafael da Silva**

**Fortaleza, Dezembro de 2009.**

# REPOSICIONAMENTO DE MARCA

Antônio Renato Rafael da Silva

Orientador(a): Cláudia Buhamra

Monografia apresentado ao CETREDE, para conclusão do curso de Especialização em Estratégia e gestão empresarial  
VI

FORTALEZA - CE

2009

ANTÔNIO RENATO RAFAEL DA SILVA

REPOSICIONAMENTO DE MARCA

Esta monografia foi submetida ao CETREDE, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista no curso de Estratégia e gestão empresarial - turma VI, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Nome do Aluno (a)

---

Prof. (a) .....

Orientador (a)

---

Prof. (a) .....

Coordenador (a)

Dedico este trabalho ao meu filho,  
Eduardo Rafael.

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, que me deu vida e inteligência, e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

À professora Cláudia Buhamra, pela paciência e dedicação na realização deste trabalho, que sem sua importante ajuda não teria sido concretizado.

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS.....	vi
RESUMO .....	vii
INTRODUÇÃO .....	08
1. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	12
1.1 Segmentação de Mercados Consumidores.....	14
1.2 Seleção do mercado-alvo.....	18
1.3 Mercados em estagnação.....	21
2. POSICIONAMENTO DE MARCA.....	25
2.1 Percepção de valor.....	29
2.2 Reposicionamento.....	31
2.3 Estratégias para marca / reposicionamento.....	33
3. PESQUISA DE CAMPO.....	36
3.1 A empresa objeto de estudo.....	38
3.2 As práticas de segmentação de mercado.....	39
3.3 Análise do mercado.....	39
3.4 Reposicionamento da marca.....	42
3.5 Estratégias de reposicionamento.....	52
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
BIBLIOGRAFIA.....	57

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1	Principais variáveis da segmentação para mercados consumidores nos Estados Unidos.....	17
Quadro 2	Etapas no processo de segmentação.....	19
Quadro 3	Marketing no Caos.....	22
Quadro 4	Participação no segmento de produtos para cabelos no Brasil – comparação do 1º semestre de 2009 contra o 1º semestre de 2008.....	41
Quadro 5	Características antes e após lançamento de Seda.....	45
Figura 1	Embalagens de Seda, lançadas em 2008.....	44
Figura 2	Novas embalagens de Seda e design do Ipod, da Apple.....	44
Figura 3	Imagem do site <a href="http://www.experts.com.br">www.experts.com.br</a> .....	49
Figura 4	Imagens de Seda vinculadas ao <i>experts</i> em cabelos.....	50
Figura 5	Revista SEDA MAG e evento de Show e moda similar ao patrocinado por SEDA.....	51

## RESUMO

Tendo por base a premissa de se revitalizar o desempenho de produtos, enfocou-se o reposicionamento de marca como fator de ampliar a ação dos mesmos em mercados de elevada competitividade. O propósito deste trabalho é o de relacionar os modelos de segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo e reposicionamento de produto às mudanças feitas na marca Seda, que após anos de liderança no mercado brasileiro vivencia uma queda inesperada na participação de mercado, de acordo com os números da consultoria AC Nielsen. Procura observar as mudanças essenciais necessárias para a revitalização da marca. A necessidade de reposicionamento da marca foi impulsionada pelo número crescente de consumidores da classe C que passou a compará-la a produtos populares com baixo desempenho. Pautado em pesquisa exploratória através de um estudo de caso da marca de produtos de cuidados para cabelos, Seda, da Unilever que foi em busca dos 7 maiores *experts* em cabelos no mundo para ajudar na criação de um produto superior ao da concorrência e que, a partir daí, fosse visto pelos consumidores como *premium* e aspiracional. Diferente do que é comum, eles não apenas cederam seus nomes à marca, como ajudaram efetivamente a criar o novo produto, que se apresentasse como diferenciado na mente do consumidor.

Palavras-chave: segmentação de mercado, reposicionamento.



## INTRODUÇÃO

A dinâmica da complexidade dos mercados tem estabelecido as premissas centrais do ambiente dos negócios, marcado essencialmente pelo acirramento da concorrência nos mais diversos segmentos, notadamente os de consumo de massa. Tornar-se mais competitivo tem sido uma premissa dominante no mundo das empresa. A cada dia, novas dificuldades apresentam-se aos gestores das organizações que precisam resolver situações, via de regra, relacionadas ao desempenho do produto. As dúvidas e incertezas nessa área quase sempre recaem para as possibilidades de reversão das tendências de queda ou estagnação do desempenho.

Apesar do maciço investimento desde seu surgimento, nos anos 60, a marca Seda, da Unilever, observou uma perda de participação de mercado nos últimos dois anos. Em 2008, após intensificação nos investimentos e mudanças na embalagem, a queda estancou por um breve período e retornou logo no ano seguinte. Pesquisas encomendadas pela Unilever destacaram que o consumidor da classe C, já não identifica a marca como *premium*, ou seja, deixou de ser aspiracional para este público e a mesma está sendo gradativamente comparada a marcas de baixo preço, o que é contra tudo o que a companhia espera e trabalha.

Esta relação entre teoria e prática centra-se no estudo das mudanças essenciais ocorridas no cenário econômico brasileiro e que levaram a empresa a buscar a revitalização da marca e como o reposicionamento foi efetuado na prática, através das mudanças reais no produto que leva o nome da marca Seda e como este reposicionamento pode contribuir na melhoria da imagem e no desempenho de produtos sem perspectivas de crescimento no mercado.

A idéia central é procurar responder o porquê de os vultosos investimentos em variáveis de ponto de venda como correto posicionamento de preço, exposição impactante, espaços privilegiados em gôndola, investimento em promoção, mídia e merchandising não estão sendo suficiente para estancar a perda de *market share* e conseqüentemente agregar valor à imagem da marca, até então, muito forte junto ao consumidor. Por que apenas os investimentos em ponto de venda não são suficientes

para segurar uma situação presente e até então confortável? Como revitalizar produtos e marcas existentes no mercado que se encontram desgastados? Como é a prática desse processo de segmentação de mercado e reposicionamento?

Os objetivos deste trabalho centram-se em investigar a prática de segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo e reposicionamento na realidade de uma organização. Ainda, de que forma esta decisão torna-se essencial para a revitalização da marca e como o reposicionamento pode contribuir na melhoria da imagem e no desempenho de produtos com desempenho insatisfatório do ponto de vista desta organização. Os pontos essenciais focam a importância de se realizar essas mudanças e como elas podem ser operacionalizadas no âmbito dos mercados consumidores.

O capítulo 1 apresenta o conceito de segmentação de mercados e sua importância na definição da estratégia de marketing a ser adotada pela empresa. Baseou-se a partir de pesquisa bibliográfica com alguns teóricos que tratam das estratégias de marketing, segmentação e nichos de mercado, como a visão de SIMPSON (2001, p. 196) sobre segmento de mercado como sendo “o grande grupo de possíveis consumidores de um mesmo produto, contudo, ainda considerado como um grupo homogêneo” ou a visão de ARMSTRONG & KOTLER de divisão do mercado em segmentos, nichos local e individual. Mostra que marketing de mercados-alvos abrange três atividades: segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo e posicionamento de mercado. Identifica que os mercados podem ser divididos em quatro bases: segmentos, nichos, áreas locais e individual. Segmentos de mercado constituem-se em grandes grupos identificáveis em um mercado, onde as principais variáveis de segmentação para os mercados consumidores são: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais, as quais podem ser usadas separadamente ou combinadas.

O capítulo 2 tem como pontos essenciais os conceitos de posicionamento e reposicionamento de uma marca. Define posicionamento, como se constitui e se operacionaliza o posicionamento das marcas e sua importância no processo de influência das atitudes dos consumidores, como o conceito de posicionamento de RIES e TROUT de este acontece na mente do consumidor e de que “começa com um produto,

uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa”. Estes mostram através de uma abordagem prática a importância de se criar uma posição na mente do consumidor, onde a batalha do marketing é travada dentro da mente deste. Identifica que posicionada a marca, é de fundamental importância deixar claro ao consumidor a que categoria pertence esta. O erro de o consumidor não identificar em qual categoria esta marca está inserida é comum, sobretudo em lançamento de produtos, onde os consumidores relacionam a nova marca à categoria a qual a mesma não pertence.

Outra abordagem é a de que a decisão de o que fazer com o produto a ser reposicionado é fator de extrema importância como resposta de empresa à dinâmica do mercado. Keller (1998,p. 531) assume que o reposicionamento requer o estabelecimento de um conjunto maior de pontos diferenciais da concorrência, tais como “relembrar o público alvo das virtudes da marca” com vistas a obter a paridade e o alinhamento com as novas realidades do mercado, novos paradigmas e/ou reversão de atitudes negativas relacionadas à marca.

Destaca que as principais estratégias de reposicionamento são: extensão de linha, extensão de marca, novas marcas e marcas combinadas e que, o modelo da consultoria Booz, Allen & Hamilton em seu relatório “New products Management for the 1980s”, identifica seis categorias de novos produtos que podem ser encontradas: produtos inteiramente novos, novas linhas de produtos, acréscimos a linhas de produtos preexistentes, aperfeiçoamento e revisão de produtos preexistentes, reposicionamento e reduções de custos.

O capítulo 3 é a pesquisa de campo. Aborda a trajetória da empresa Unilever no mercado brasileiro e a sua tomada de decisão em reposicionar a marca Seda® diante das mudanças no mercado de cuidados para cabelos, observando cada etapa desta mudança e os motivos para cada alteração como, por exemplo, o racional utilizado para mudar a embalagem ou alterar a consistência do produto. Mostra a co-criação de sua linha de produtos por 7 *experts* mundiais em cabelo, que Seda foi em busca, numa forma de

diferenciar sua fórmula dos demais concorrentes. Exemplifica também a forma como a comunicação está sendo feita ao consumidor.

Acreditando que o estudo de teorias que venham a explicar e entender o processo de segmentação de mercado e reposicionamento de marca que organizações como a Unilever baseiam suas tomadas de decisões, acredita-se que o material a ser iniciado neste estudo auxilie a futuros interessados no assunto.

## 1. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A definição de mercado vai além do local físico onde se fazem as trocas de mercadorias. No campo da economia o mercado é definido como o ambiente onde grupo de compradores e vendedores efetuam transações relativas à determinada classe de produtos, como o mercado de automóveis, imobiliário, de produtores, consumidores, governamentais, outros. Quando falamos em mercado, nos lembramos de imediato do mercado de massa e da famosa frase de Henry Ford – “em qualquer cor, desde que seja preto”.

Muito mais do que apenas conhecer o mercado, é necessário que a empresa saiba corretamente o que vai encontrar neste, antes de ofertar seus produtos ou serviços. São variáveis que transformam o ambiente em algo favorável à colocação do produto determina a busca por um mercado menos saturado, mais atrativo ou então mais fácil de trabalhar.

De acordo com a visão de Churchill & Peter (2000, p. 204),

“A segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos potenciais, que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos. O segmento específico de mercado que a empresa escolhe é conhecido como mercado-alvo.”

Ao deliberar pela aquisição de um produto específico, o consumidor se integra em um certo mercado, porém, quanto às características específicas do produto, são manifestadas diferentes preferências entre ele e os demais consumidores deste produto e, este fenômeno.

SIMPSON (2001, p. 196) enuncia como sendo uma demanda heterogênea. Seguindo seu raciocínio, a autora menciona a segmentação de mercado como sendo

“o grande grupo de possíveis consumidores de um mesmo produto, contudo, ainda considerado como um grupo homogêneo... Tal ação proporciona ao marketing uma identificação melhor e mais clara das especificidades nas características do produto pretendidas por um grupo particular de consumidores, para os quais, possa ser desenvolvido um marketing direcionado.

De acordo com Armstrong e Kotler(p.154), o marketing de segmento exige três passos principais: segmentação de mercado-alvo, seleção do mercado-alvo e o posicionamento do produto.

Atualmente, estamos presenciando uma cada vez maior segmentação do mercado, onde diversas empresas estão adotando o *micromarketing* em quatro bases:

- Segmento – um grande grupo de consumidores com preferências similares. Neste caso podemos facilmente segmentar um grupo de pessoas que compram alimentos que tenham baixas calorias e um outro grupo que apenas valoriza o sabor;
- Nicho – Conforme SIMPSON (2001) “é o processo de direcionar-se para um segmento de mercado relativamente pequeno com um composto de marketing especializado”.

É um grupo mais definido/detalhado que procura por um conjunto de benefícios distinto. Normalmente os indivíduos do marketing dividem os segmentos em segmentos ainda menores no intuito de identificar os nichos de mercado. As empresas que atuam em mercados de nicho normalmente conhecem e atendem tão adequadamente seus clientes que podem cobrar um preço diferenciado por seus produtos. Como identifica Kotler (2006, pg. 238),

“um nicho atraente de mercado tem as seguintes características: os clientes têm um conjunto de necessidades distintas; os clientes concordam em pagar um preço mais alto à empresa que melhor suprir essas necessidades; o nicho não costuma atrair outros concorrentes; o nicho gera receitas por meio de da especialização; e o nicho tem potencial para crescer e gerar lucros maiores. Enquanto os segmentos são grandes e atraem vários concorrentes, os nichos são pequenos e normalmente atraem apenas uma ou duas empresa”.

- Local – procura atender grupos em locais específicos, como área comercial, bairros e até mesmo lojas.
- Individual – também conhecido como customerização, segmento de um-para-um. Com o maior poder de barganha e conhecimento dos consumidores pela difusão tecnológica e internet, estes têm acesso a informações sobre o produto, conversam

diretamente com os fornecedores, fazem críticas sobre a formulação, enfim, são capazes de expressar diretamente ao fabricante o que querem e como querem.

### 1.1 Segmentação de Mercados Consumidores

A Segmentação do Mercado é possivelmente uma das decisões mais árduas e complexas que uma empresa tem de tomar ao decidir a sua estratégia de mercado. A chave é identificar então quais são os segmentos que lhe trazem valor em termos de potencial, acessibilidade e rentabilidade.

O objetivo básico da segmentação é concentrar esforços de marketing em determinados alvos, que a empresa entende como favoráveis para serem explorados comercialmente, em decorrência de sua capacidade de satisfazer a demanda dos focos, de maneira mais adequada. Cada segmento deverá ser constituído por grupos de consumidores que apresentem o mínimo de diferenças entre si, do ponto de vista das características adotadas, e o máximo de diferenças em relação aos demais segmentos.

Segundo Richers (1991, p.17), “com a segmentação de mercado, a empresa procura obter uma série de vantagens sinérgicas”. Essas vantagens incluem:

- a) “domínio de tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores”;
- b) “maior proximidade ao consumidor final”;
- c) “possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos”;
- d) “disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos ou serviços”;
- e) “existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados, etc.”

Não há uma maneira única de segmentar o mercado. Os profissionais de marketing devem testar diferentes variáveis de segmentação, isoladas e combinadas, para encontrar a melhor forma de visualizar a estrutura do mercado, onde as principais variáveis usadas na segmentação de consumo final são:

- Geográfica - por localização física do "target": país, estado, cidade, região, microregião, densidade, etc. É o processo de dividir o mercado total em grupos com

base na sua localização e outros critérios geográficos, como os mencionados acima, como até mesmo fatores climáticos, através do consumidor final.

- Demográfica - consiste em dividir o mercado com base em características da população. Essa abordagem segmenta os consumidores de acordo com variáveis demográficas como idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida familiar, renda, ocupação, nível de instrução, religião, raça e nacionalidade. Algumas características principais são:

a) Idade e estágio no ciclo de vida: as necessidades do consumidor mudam com a idade;

b) Sexo: é usado há muito tempo no mercado de roupas, cosméticos e revistas;

c) Renda: usada há muito tempo no marketing de produtos e serviços, como carros, barcos, roupas, cosméticos e viagens;

d) Multi-atributos: combinação de duas ou mais variáveis demográficas para segmentar.

- Psicográfica - diz respeito ao comportamento, estilo de vida, personalidade: extrovertido, conservador, impulsivo, tímido, rude etc. É o processo de dividir o mercado com base em como as pessoas conduzem sua vida, incluindo suas atividades, interesses e opiniões e estilo de vida. Alguns fatores a seguir.

a) Classe social – tem grande influência sobre preferências de carros, roupas, mobiliário, lazer, leitura e lojas;

b) Estilo de vida – o interesse de compra é influenciado pelo estilo de vida das pessoas, expresso pelas suas compras;

c) Personalidade – atribuir personalidade aos produtos que correspondem às personalidades dos consumidores (cosméticos, cigarros, seguros, bebidas alcoólicas).



- Comportamental - classifica as pessoas de acordo com sua disposição para comprar, motivação, atitude, conhecimento, usos ou resposta a um dado produto, eis alguns fatores:

- a) Por ocasião de compra: agrupamento de consumidores conforme as ocasiões em que pensam na compra fazem a compra ou utilizam o produto;

- b) Busca de benefícios – agrupamento pelos benefícios que consumidores buscam no produto. Levantamento dos principais benefícios desejados para uma classe de produtos, os tipos de pessoas que os desejam e as principais marcas que os oferecem;

- c) Condição do usuário: grupos de não-usuários, ex-usuários, usuários potenciais, usuários iniciantes e usuários regulares de um produto;

- d) Índice de uso – grupos de usuários leves, médios e pesados, conforme seus índices de compra específicos;

- e) Grau de lealdade – os consumidores podem ser leais a marcas, a lojas ou a empresas, podendo ser absolutamente leais (sempre uma mesma marca), bastante leais (duas a três marcas de um produto, ou preferem uma, mas compram eventualmente outras). Nenhuma lealdade (uma novidade a cada vez, ou a marca que estiver em promoção).

Independentemente do tipo de segmentação utilizado, o importante é que o programa de marketing adotado pela empresa possa ser adaptado de forma lucrativa para as diferenças entre clientes. Na tabela 1.2 podemos observar um exemplo prático das principais variáveis da segmentação do mercado consumidor nos Estados Unidos.

Após identificado segmentos de mercado potenciais, esses deveriam ser analisados. Existem diversas formas de segmentação, mas nem todas são efetivas. Para serem úteis, os segmentos precisam ser:

- a) Mensuráveis – Tende ser possível medir o tamanho, poder de compra, e outras características dos segmentos. As preferências de diferenças para os produtos devem ser identificáveis e capazes de ser mensuráveis.

- b) Substanciais - os segmentos são suficientemente grandes e/ou lucrativos

- c) Acessíveis - os segmentos podem ser atingidos e servidos com programas direcionados;

Geográfica	
Região	Pacífico, Montanhas, Central-Norte, Central-Sul Ocidental, Central-Norte Oriental, Central-Sul Oriental, Atlântico Sul, Atlântico setentrional, Nova Inglaterra
Porte da cidade ou região metropolitana	Menos de 4.999; de 5 mil a 19.999; de 20 mil a 49.999; de 50 mil a 99.999; de 100 mil a 249.999; de 250 mil a 499.999; de 500 mil a 999.999; de 1 milhão a 3.999.999; acima de 4 milhões
Área	Norte, Sul
Demográfica	
Idade	Abaixo de 6 anos, de 6 a 11 anos, de 12 a 19 anos, de 20 a 34 anos, de 35 a 49 anos, de 50 a 64 anos e acima de 65 anos
Tamanho da família	1 2 membros, 3 a 4 membros, mais de 5 membros
Sexo	Masculino, feminino
Grau de instrução	Ensino fundamental ou menos; ensino médio incompleto; ensino médio completo; superior incompleto; superior completo
Classe Social	Baixa, baixa-alta, média-baixa, média, média-alta, alta, alta-alta
Psicográfica	
Estilo de vida	Orientado para a cultura, para os esportes, para atividades ao ar livre

Personalidade	Compulsiva, gregaria, autoritária, ambiciosa
Comportamental	
Ocasões	Ocasão comum, ocasião especial
Benefícios	Qualidade, serviço, economia, rapidez
Status do usuário	Não-usuário, ex-usuário, usuário potencial, usuário iniciante, usuário regular
Índice de utilização	<i>Light-user, médium-user e heavy-user</i>
Status de fidelidade	Nenhuma, média, forte, absoluta
Atitude em relação ao produto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil

Quadro 1 – Principais variáveis da segmentação para mercados consumidores nos Estados Unidos.

Fonte: Adaptado de KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing* (pg. 245).

d) Diferenciáveis - os segmentos são conceitualmente distintos e respondem diferentemente a diversos programas e elementos de marketing-mix. Devem existir diferenças claras nas preferências do consumidor pelo produto.

e) Acionáveis - programas eficazes podem ser formulados para atrair e servir os segmentos.

## 1.2 Seleção do mercado-alvo

Feita a avaliação dos segmentos de mercado, a questão agora é decidir quantos e quais segmentos atender. Decidir sobre isso, implica selecionar um mercado-alvo com

características semelhantes, no qual a empresa irá procurar atender da melhor forma possível, aos seus desejos e necessidades.

Na seleção do mercado-alvo se deve dar importância à avaliação dos segmentos de mercado, a quantos e quais segmentos atender. BEST(2000), defende uma abordagem de segmentação de mercado baseada nas necessidades, propondo sete etapas, conforme o quadro 2.

Segmentação baseada nas necessidades:	agrupe os clientes em segmentos, com base em necessidades semelhantes e nos benefícios buscados por eles para resolver um determinado problema de consumo
Identificação do segmento:	para cada segmento baseado nas necessidades, determine que características demográficas, estilos de vida e comportamentos de uso tornam o segmento distinto e identificável(acionável)
Atratividade do segmento:	usando critérios predeterminados de atratividade de segmento(como crescimento do mercado, intensidade competitiva e acesso ao mercado), determine a atratividade de cada segmento
Rentabilidade do segmento:	determine a rentabilidade de segmento
Posicionamento do segmento:	para cada segmento, crie uma proposta de valor e uma estratégia de posicionamento em cada segmento
Teste crítico de segmento:	crie simulações de segmento para testar a atratividade da estratégia de posicionamento em cada segmento

Estratégia de mix de marketing:	<p>expanda a estratégia de posicionamento do segmento a fim de incluir todos os aspectos do mix de marketing – produto, preço, praça e promoção</p>
---------------------------------	---

#### Quadro 2 – Etapas no processo de segmentação

Fonte: Adaptado de Robert J. Best, Market-based management. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.

Na avaliação dos segmentos de mercado deve ser dada importância aos seguintes elementos: tamanho e crescimento do segmento, atratividade estrutural do segmento e objetivos e recursos da empresa.

Considerando-se o tamanho e o crescimento do segmento, é importante que a empresa esteja informada sobre os dados que irão lhe permitir conjugar, de melhor forma possível, tamanho e crescimento do segmento. Para algumas empresas, a melhor opção consiste em vender em grandes quantidades e, com isso, atingir um índice de crescimento elevado. Por consequência, os lucros também aumentam. Mas, essa estratégia nem sempre é a melhor para algumas empresas. Atingir segmentos maiores implica maiores recursos. Dessa forma, é imprescindível conciliar o tamanho dos segmentos com a disponibilidade dos recursos.

Em relação à atratividade estrutural do segmento, quanto maior for o número de concorrentes e maior a influência que os mesmos exercerem, menor atratividade terá este segmento. Outro fator que implica a não atratividade de segmentos é a existência de produtos substitutos. Importância também deve ser dada ao poder de barganha dos compradores e dos fornecedores. Com os compradores, pode-se obter redução de preço, maior qualidade e melhores serviços. A força dos fornecedores permite uma elevação dos preços ou redução da qualidade ou quantidade dos bens e serviços.

Finalmente, por mais atrativo que seja um segmento, deverá estar de acordo com os objetivos e recursos da empresa. Caso contrário, a empresa será penalizada ao adotar um segmento contrário às suas reais potencialidades.

O processo de segmentação de mercado tem papel fundamental na definição da estratégia de marketing a ser adotada pela empresa, contudo faz-se necessário focar no que realmente é importante, já que uma segmentação demasiada, pode não ser relevante, além de gerar custos adicionais e desperdício de tempo, como identificado por Kotler (2006, p.257-258), que destaca que:

“Nem toda segmentação é útil. Por exemplo, os compradores de sal de cozinha podem ser divididos em clientes loiros e morenos, mas a cor do cabelo não é relevante na compra do sal, Além disso, se todos os compradores adquirirem a mesma quantidade de sal por mês, acreditarem que todo sal é igual e pagarem um único preço por ele, esse mercado, do ponto de vista de marketing, será minimamente segmentável. Para serem úteis, os segmentos de mercado devem atender favoravelmente aos cinco critérios a seguir sendo mensuráveis: o tamanho, o poder de compra e as características dos segmentos devem ser passíveis de mensuração; substanciais: os segmentos devem ser grandes e rentáveis o suficiente para serem atendidos. Um segmento deve ter o maior grupo homogêneo possível e um programa de marketing bem desenvolvido. Não valeria a pena, por exemplo, um fabricante de automóveis desenvolver carros para pessoas com menos de 1,20 metro de altura; Acessíveis: deve ser efetivamente possível alcançar e atender ao segmento; diferenciáveis: os segmentos são conceitualmente distintos e respondem de maneira diferente a cada elemento e programa do mix de marketing. Se mulheres casadas e separadas respondem de modo similar à venda de perfumes, não constituem segmentos separados; acionáveis: deve ser possível desenvolver programas efetivos para atrair e atender aos segmentos.

Após identificar os segmentos de mercados em que irá atuar, o passo seguinte é posicionar-se nesse segmento, ou seja, identificar o lugar que o produto irá ocupar na mente dos consumidores, tomando como parâmetro os produtos concorrentes.

### 1.3 Mercados em estagnação

Uma estagnação de mercado é uma oportunidade para empresas com estratégias corretas de marketing de ganhar *market share* sobre as concorrentes, ao passo que é

mais difícil ganhar participação quando o mercado está em alta. Quando o mercado está em baixa todos os *players* sofrem as mesmas dificuldades e a maioria estará mais preocupada com sua sobrevivência do que ganhar mercado, portanto, terão maiores oportunidades de crescimento as empresas que tiverem melhores capacidades tecnológicas, de marketing e inovação, prontos para responder às oscilações do mercado. Detectar como as prioridades dos clientes mudaram e detectar entre os projetos de pesquisa e desenvolvimento em curso quais destes terão impacto favorável para a empresa e reduzir o tempo de seu lançamento.

A empresa deve atentar para sua estratégia de marketing para que ela possa acompanhar a dinâmica do mercado, ao longo da existência de um produto ou marca. Kotler (2006, pg. 324) identifica que

“como o foco do ciclo de vida do produto está no que está acontecendo a um produto ou a marca específica, e não no que está acontecendo no mercado como um todo, seu resultado é um panorama orientado para o produto, e não para o mercado. As empresas precisam visualizar um caminho evolucionário do mercado à medida que este sofre influência de novas necessidades, concorrentes, tecnologias, canais e acontecimentos”.

Em uma reportagem chamada de Gestão do Caos (Hsm Management, julho/agosto de 2009), Kotler fala sobre seu novo livro, *Chaotics*, e afirma que as empresas atuais devem estar prontas para mudanças de cenários inesperados em momentos de turbulência. As empresas devem estar atentas ao lado, à sua frente, os fundos e, deve estar pronta para fazer planejamento de cenários e não apenas de contingência, Ele identifica as nuances entre um marketing, pobre, bom e que ele considera excelente (Quadro 1.1).

MARKETING NO CAOS		
POBRE	BOM	EXCELENTE
Impulsionado pelo produto	Impulsionado pelo mercado	Orientado ao Mercado

Orientado ao mercado de massa	Orientado a segmentos	Orientados a nichos
Oferta de produtos	Oferta de produtos incrementada	Oferta de solução para os clientes
Produto de média qualidade	Produto superior à média	Produto “lendário”
Serviço de média qualidade	Serviço superior à média	Serviço “lendário”
Orientado à função	Orientado ao processo	
Reativo à concorrência	Os concorrentes são o ponto de referência	Passa-se por cima dos concorrentes
Exploração do fornecedor	Preferência pelo fornecedor	Parceria com o fornecedor
Exploração do distribuidor	Apoio ao distribuidor	Parceria com o distribuidor
Impulsionado pelo preço	Impulsionado pela qualidade	Impulsionado pelo valor
Velocidade média	Velocidade superior à média	Velocidade “lendária”
Hierarquias	Rede	Trabalho em equipe
Verticalmente integrado	Organização achatada	Alianças estratégicas
Impulsionado pelos acionista	Impulsionado pelos stakeholders	Impulsionado pela sociedade

Quadro 3 – Marketing no Caos

Fonte: HSM Management, julho/agosto 2009.



A competitividade vigente nos mercados nos mais diversos segmentos vem obrigando as empresas a buscar diferenciação em relação aos seus concorrentes. Em vários setores estas estão buscando ampliar seus ganhos, uma vez que as margens de lucros têm sofrido redução em função da maior competição. Além disso, a busca por nichos de mercado específicos também é uma forma de diversificação de portfólio e, conseqüentemente, de melhoria nos resultados das mesmas.

A segmentação de mercado é uma das principais e mais importante etapas de todo o processo de marketing de um produto ou serviço e tem o objetivo de determinar as diferenças significativas entre grupos de compradores, separando-os, de forma a possibilitar à empresa a seleção daqueles, nos quais pareça mais conveniente concentrar esforços. Dessa forma aumenta a competitividade da organização perante seus clientes.

Conforme identificado, as etapas de segmentação de mercado, seleção do mercado-alvo e posicionamento de mercado são passos que norteiam o direcionamento a ser tomado na implementação das estratégias de marketing pelas empresas. Estas devem avaliar os segmentos de mercados e identificar aquele ou aqueles em que elas vão se posicionar. Posicionamento este que será bordado no capítulo seguinte.

## 2. POSICIONAMENTO DE MARCA

Os indivíduos à frente das empresas desenvolvem estratégias de posicionamento de produtos de modo a direcionar e facilitar o atingimento de seus objetivos previamente traçados para uma marca. A idéia da formulação de uma estratégia de posicionamento de um produto em um mercado é fazer com que as empresas tenham vantagem sobre as demais e gerar valor para a marca e conseqüente fidelidade do consumidor a esta. Kotler (2006) identifica que

“Uma estratégia de marketing deve contemplar a segmentação, o mercado alvo e o posicionamento. A empresa descobre necessidades e grupos diferentes no mercado, estabelece como alvo as necessidades e os grupos que é capaz de atender de forma superior e, então, posiciona seu produto e sua imagem de modo que o mercado-alvo os diferencie. Se, nesse trabalho de posicionamento, houver uma falha, o mercado ficará confuso”.

A palavra posicionamento ficou bastante conhecida nos trabalhos de Al Ries e Jack Trout. Estes mostram através de uma abordagem prática a importância de se criar uma posição na mente do consumidor, onde a batalha do marketing é travada dentro da mente deste. Posicionamento é um conceito que as pessoas têm dificuldade de compreender o seu poder. O posicionamento é aplicado em um produto, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo em uma pessoa. Mas posicionamento não é o que você faz com um produto. Posicionamento é o que você faz com a mente de seu potencial cliente, ou seja, você posiciona o produto na mente do potencial consumidor. A teoria do posicionamento competitivo é hoje aplicada obrigatoriamente em todas as ações, estratégias empresariais e pessoais. Segundo Ries e Trout (2009, pg 83),

“Começa com um produto, uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa... Entretanto, posicionamento não é o que você faz para um produto. Posicionamento é o que você faz para a mente do comprador potencial. Você posiciona o produto na mente do consumidor... Quase sempre a marca dominante em qualquer categoria é a marca que ocupa a mente dos consumidores... A mente tem seus filtros. A mente tende a rejeitar o novo, porém aceita o novo que combine com o seu estado de

espírito momentâneo. Diante da infinidade de informação gerada pela propaganda na sociedade, produtos e marcas são classificados mentalmente... A posição do concorrente é tão importante como a sua própria. Analisar cenários é fundamental em posicionamentos como: reconhecer o seu lugar no mercado e não investir (altos custos) no ataque ao concorrente e sim nas suas vantagens competitivas; outro é assumir uma posição de identidade única, atrelada a conceitos e valores da moda ou não”.

Ser o primeiro a chegar à mente do cliente e não dar oportunidade de ele trocar é uma premissa cuja inatingibilidade custa mais caro à propaganda. A era do produto foco na qualidade, a era da imagem, a reputação criativa, dão lugar à era do posicionamento.

A empresa que tem uma marca deve posicioná-la no mercado de modo a comunicar a atingir e comunicar a este mercado quais as particularidades exclusivas desta marca e quais diferenciais em relação à concorrência. Criar diferenciais fortes e exclusivos e que sejam positivos na mente do consumidor é uma tarefa extremamente árdua, mas, essencial para o posicionamento da marca.

O conceito de posicionamento projetado por Kotler (2006, pg. 305) é que:

“Posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda o consumidor a alcançar e como o faz de maneira inconfundível. O resultado do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposta de valor focada no cliente, ou seja, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto”.

Os consultores Michael Treacy e Fred Wiersema (1994) identificaram uma estrutura de posicionamento que denominaram como disciplinas de valor. Estas três disciplinas são:

- Excelência Operacional - Busca a melhor posição de custo. Características:  
-Mais baixo preço

-Entrega mais confiável

-Variedade racionalizada

-Forte controle central

- Liderança de produto - Oferecer o melhor produto e fazer isto primeiro do que os outros. Características:

-Inovação com base em tecnologia

-Aprendizado Inovador

-Excelente imagem da marca

-Foco em diminuir a entrega ao mercado

- Intimidade com o cliente - Ser o mais confiável e responsivo às necessidades do cliente. Características:

-Personalização em massa

-Sistemas integrados de clientes

-Parcerias, compartilhamento de riscos

Conforme Treacy e Wiersema (1995),

“ uma empresa terá que fazer uma escolha entre estas três disciplinas, se não correria o risco de não ter uma vantagem competitiva clara. Não que tenha que esquecer as outras duas opções, mas essencialmente precisava escolher uma disciplina de valor. É difícil que uma empresa consiga ser a melhor nos três quesitos ou ao menos em dois deles. Cada disciplina de valor demanda estratégias gerenciais e investimentos diferentes que muitas vezes se chocam.

Com base no estudo dos autores caberia à empresa:

- Tornar-se a melhor em uma das três disciplinas de valor;
- Alcançar um nível de desempenho adequado nas outras duas disciplinas;
- Manter sua posição de destaque na disciplina escolhida, aperfeiçoando-se sempre para não ser derrotada por um concorrente;
- Tornar-se cada vez mais adequada nas outras duas disciplinas, tendo em vista que os concorrentes estão sempre elevando as expectativas dos clientes.

Para Eckels (1990, p. 128), a estratégia de posicionamento diz respeito a como o participante vai competir em um determinado segmento, diferenciando-se dos demais para estar em condições de obter sucesso, à medida que pode se constituir em uma vantagem. De maneira mais aplicada, Lovelock (2001, p. 134) conceituam o posicionamento como “a utilização de ferramentas de marketing por uma empresa para criar uma imagem distinta e desejável na mentalidade dos consumidores-alvos em relação a produtos concorrentes.”

Para Kotler(2006, p. 307) a empresa posicionada no mercado deve definir pontos de paridade e de diferença para sua marca. Pontos de diferença são características que os consumidores identificam em uma marca. Esta avaliação é positiva e os mesmos acreditam que a característica encontrada não é comparável com as outras marcas da concorrência. São características a serem identificadas pelos consumidores como exclusivas de sua marca. Os pontos de paridade são características necessárias (e que podem ser comuns a todas as marcas) para que os consumidores comprem qualquer uma das marcas disponíveis no mercado.

A preocupação com as mudanças constantes no mercado e as ações da concorrência são fatores que fazem com que as empresas se preocupem com seu posicionamento. Esta dinâmica faz com que as empresas estejam constantemente alerta ao cenário em que estas estão inseridas, já que a liderança atual pode não se estender por um longo prazo, como destaca PORTER (1986, p.24):

“Mesmo uma companhia com posição muito firme no mercado de uma indústria onde não haja ameaça de entrada de novas empresas obterá um retorno baixo, caso se defronte com um produto substituto superior e mais barato. Mesmo sem produtos substitutos e com entrada de novas empresas bloqueada, a intensa rivalidade entre os concorrentes existentes limitará os retornos potenciais”.

A empresa deve atentar para sua estratégia de marketing para que ela possa acompanhar a dinâmica do mercado, ao longo da existência de um produto ou marca. Kotler (2006, pg. 324) identifica que

“Como o foco do ciclo de vida do produto está no que está acontecendo a um produto ou a marca específica, e não no que está acontecendo no mercado como um todo, seu resultado é um panorama orientado para o produto, e não para o mercado. As empresas precisam visualizar um caminho evolucionário do mercado à medida que este sofre influência de novas necessidades, concorrentes, tecnologias, canais e acontecimentos”.

Segundo os consultores Pine e Gilmore(Hsm Management, nº 74),

“Pouquíssimas empresas estão posicionadas perfeitamente para o crescimento futuro por meio de inovação incremental. Mesmo uma empresa que está exatamente na situação certa provavelmente não se sentirá à vontade conforme cresce a velha concorrência, surgem concorrentes da periferia e o consumidor exige mudanças com o passar do tempo. Situações que produzem maior vantagem competitiva quase sempre se localizam fora do centro de sua área de atuação”.

Posicionada a marca, é de fundamental importância deixar claro ao consumidor a que categoria pertence esta. O erro de o consumidor não identificar em qual categoria esta marca está inserida é comum, sobretudo em lançamento de produtos, onde os consumidores relacionam a nova marca à categoria a qual a mesma não pertence. Não pode haver um meio termo, é preciso deixar claro o que realmente é a marca e qual categoria a mesma pertence. Recomenda-se informar aos consumidores em primeira instância a que categoria a marca é identificada antes de comunicar seus pontos de diferença, pois, desta forma o consumidor pode fazer uma comparação com os demais produtos já em linha no mercado. As formas de comunicar ao consumidor à que categoria pertence a marca são: anunciar os benefícios da categoria, comparar a produtos exemplares e contar com um nome que descreva o produto.

## 2.1 Percepção de valor

Os consumidores fazem suas escolhas através da percepção de valor que têm de uma marca em relação à outra, sempre buscando maximizá-lo nesta escolha, obviamente dentro de suas restrições orçamentárias e de conhecimento do

produto/marca. Ao efetuarem a sua escolha os mesmos repetirão a compra, caso tenham satisfação e não se frustrarem com o bem adquirido.

Segundo Kotler (2006, pg. 140) o valor percebido pelo cliente (VPC) “é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas”. Assim, o cliente pondera o leque de opções à sua disposição em relação ao conhecimento dos produtos no mercado e a partir da análise de qual lhe proporcionará mais satisfação, efetua sua escolha.

Um ponto a observar sobre a questão de valor é que ele é subjetivo, ou seja, varia entre os indivíduos observados. O que é valor para um pode não ser para outro. E mais, a intensidade também não necessariamente será a mesma. Um exemplo seria a de um celular com câmera digital com capacidade de armazenar mais fotos. O valor agregado para o indivíduo tradicional que apenas usa o aparelho para efetuar ligações pode ser diferente para um outro que usa de todas as funções possíveis do aparelho. Daí, a necessidade de as empresas procurarem não apenas focar suas atenções à imagem da marca, mas também no desempenho do produto e a certeza de que este entrega valor a seu público alvo. Este processo pode ser feito de forma periódica através de pesquisas de satisfação junto a seus clientes. Devemos observar que os níveis de satisfação catalogados através de pesquisas devem ser comparados com os níveis de satisfação que os consumidores têm com seus concorrentes, pois, não adianta uma empresa ficar contente em razão do índice de satisfação de seus clientes ser de 80% quando este mesmo índice em sua concorrência é de 95%, por exemplo.

O nível de fidelidade do consumidor à uma marca é proporcional ao nível de entrega de valor que este consumidor recebe do produto comprado. Quanto menor o valor recebido, maior a probabilidade de o cliente substituir a marca por outra. Com a difusão da tecnologia, internet e outros, o consumidor está mais esclarecido e exigente. Com isto, cada vez mais as empresas têm maior dificuldade em agradar seus consumidores de modo a garantir fidelidade. Muitas empresas ficam demasiadamente preocupadas em agregar novos consumidores e acabam por esquecer de cativar os clientes antigos, que na primeira oportunidade migram para outros produtos.

Existem obstáculos que dificultam a migração para uma outra marca, como é o caso dos cartuchos das impressoras domésticas, que são padronizados de acordo com a marca da impressora e se você quiser usar outro tipo de cartucho concorrente, vai ter que trocar a impressora também, no entanto, isto não é garantia de reter o cliente. Kotler (2006, pg. 153) afirma que

“existem duas maneiras principais de fortalecer a retenção do cliente. Uma é erguer barreiras elevadas para impedir a mudança. Os clientes são menos propensos a mudar para outros fornecedores se isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou a perda de descontos para clientes fiéis. O melhor método, porém, é entregar um alto grau de satisfação a ele. Isso torna mais difícil para os concorrentes ultrapassar as barreiras à mudança oferecendo simplesmente preços mais baixos ou incentivos”.

## 2.2 Reposicionamento

Como verificado anteriormente, posicionar uma marca no mercado é uma tarefa bastante complexa e quer requer grande planejamento de comunicação. Reposicionar uma marca assume obstáculos ainda mais altos, pois se trará de mexer em bases já estabelecidas para novos referenciais. A maneira com que isto é formatado pode resultar em cenários diferentes dos objetivados inicialmente.

Para Kapferer (1992) o reposicionamento parte da distinção da oferta – procurando-se por que, para quem e quando deve ser realizado o reposicionamento, tendo ainda por perspectiva contra quem (competidores) a marca deve se reposicionar.

Marder (1997) estabelece, em linhas gerais, que o reposicionamento pode ser ofensivo ou defensivo e consiste em um conjunto de duas variáveis: as promessas e o desempenho da marca frente às opções concorrentes.

Keller (1998,p. 531) assume que o reposicionamento requer o estabelecimento de um conjunto maior de pontos diferenciais da concorrência, tais como “relembrar o público alvo das virtudes da marca” com vistas a obter a paridade e o alinhamento com as novas realidades do mercado, novos paradigmas e/ou reversão de atitudes negativas relacionadas à marca.



Segundo Lovelock e Wright (2001, p. 192), as posições de mercado raramente são permanentes. De acordo com Telles (2004, p. 72), “Embora a consistência de posicionamento de uma marca possa ser associada a diversos benefícios, não se pode afirmar que a decisão de preservar a coerência do posicionamento ao longo do tempo se constitua numa orientação não sujeita a revisão ou questionamento.”

Mudanças no comportamento do consumidor, novos concorrentes e oportunidades de explorar novos mercados são algumas das razões que levam uma empresa a optar pelo reposicionamento de sua marca. O grande desafio do reposicionamento é modificar as percepções do consumidor em relação ao posicionamento atual, buscando o posicionamento adequado para garantir a competitividade da empresa. TROUT contextualizou conceito de reposicionamento em se tratando de mudar a posição que uma empresa ocupa na mente do cliente com relação a outros produtos concorrentes.

O reposicionamento pode envolver, dentre outros fatores, a adição de novos produtos, o abandono de produtos já ofertados ou afastamento de determinados mercados e pode ser motivado, principalmente, por mudanças na atividade competitiva, mudanças tecnológicas ou mudanças internas, segundo LOVELOCK e WRIGHT.

De acordo com Trout e Rivkin (1996, p. 57), “mudar o foco no meio do mercado é uma das mais complicadas manobras de marketing, já que seu timing deve ser perfeito.” Embora os autores se refiram ao reposicionamento organizacional, pode-se admitir que também o reposicionamento de ofertas seja uma tarefa de grande complexidade, uma vez que as decisões causam impactos em toda a organização, à luz de uma perspectiva holística.

Lovelock e Wright (2001, p. 192) definem reposicionamento como “mudar a posição que uma empresa ocupa na mente do cliente com relação a serviços concorrentes.” Hassanien e Baum (2002, p. 146), ao revisarem a literatura relativa ao assunto, notaram haver concordância entre diversos autores no sentido de que o reposicionamento diz respeito à mudança da imagem de um produto por meio da mudança da percepção dos consumidores. Ressalte-se, no entanto, que a imagem deve ser relativizada à concorrência para se chegar ao conceito de posicionamento.

Ries e Trout (1997, p. 48-49) utilizam o termo reposicionamento no sentido de deslocar um concorrente já estabelecido para que a posição por ele detida seja ocupada pela empresa, o que se torna mais comum à medida que as posições existentes estejam ocupadas, ou sejam mais atrativas aos entrantes. Em uma perspectiva focada na gestão da marca, Telles (2004, p. 73) define reposicionamento como “a ação de redefinir os elementos da identidade da marca a serem ativamente comunicados para um dado público-alvo”.

Aaker (1998, p. 265-267) considera que a estratégia consiste na mudança de associações existentes, o que reforça a idéia já exposta de que o reposicionamento significa alterar a proposta de valor de uma oferta, na visão do público-alvo (ainda que do ponto de vista da empresa a proposta seja a mesma).

Hassaniem e Baum (2002, p. 146) afirmam que, embora haja consenso de que o reposicionamento envolve a mudança de uma imagem no mercado, por meio da mudança da percepção dos consumidores, não é consensual a maneira como isso deve ser realizado.

### 2.3 Estratégias para marca / reposicionamento

A decisão do que fazer com o produto a ser reposicionado é fator de extrema importância como resposta de empresa à dinâmica do mercado. Abaixo são identificados algumas opções:

- Extensão de linha: itens incrementais na mesma categoria de produtos sob o mesmo nome de marca, com novos tamanhos, perfumes, formas, etc. O lado negativo das extensões de linha é que podem fazer um nome de marca perder seu significado específico. Ex: quem pede uma Coca-Cola tem que especificar se é normal ou light, lata ou garrafa, etc.
- Extensão de marca: uso do nome da marca para lançar novos produtos em outras categorias. A Honda, por exemplo, usa o seu nome de empresa para diferentes produtos como automóveis, motocicletas, jet-skis, etc. Esta estratégia oferece muitas das vantagens que oferecem a extensão de linha. Como lado negativo, o novo produto pode desapontar os consumidores e afetar o respeito pelos outros produtos da empresa, além

de que o nome da marca pode não ser apropriado para o novo produto. Outro ponto a destacar é que quando os consumidores deixam de associar uma marca com um produto específico ou produtos altamente similares, ocorre a diluição da marca. As empresas que querem transferir o seu nome de marca a outros produtos, devem primeiro pesquisar se as associações de marca combinam bem com o novo produto.

- Novas marcas: Empresa lança produtos em novas categorias e nenhum dos nomes de marcas existentes é apropriado; neste caso, a empresa vai ter que estabelecer um novo nome de marca e como exemplo, estabelecer uma nova marca no mercado americano para um artigo de consumo de massa, pode custar entre cinquenta a cem milhões de dólares.
- Marcas combinadas: duas marcas conhecidas são combinadas em uma oferta e assim cada empresa espera que o nome da outra marca fortaleça a preferência ou intenção de compra. Para o caso de ser produtos embalados em conjunto, cada marca espera poder alcançar um novo público pela associação com a outra marca. Existem varias possibilidades para a combinação de marcas: pode ser de ingredientes, marcas da mesma empresa, marcas combinadas em uma associação ou ainda uma combinação entre múltiplos patrocinadores.

De acordo com a empresa de consultoria Booz, Allen & Hamilton em seu relatório “New products Management for the 1980s”, seis categorias de novos produtos podem ser encontradas:

- Produtos inteiramente novos – produtos que criam um mercado novo. Menos de 10% de todos os novos produtos são realmente novos inovadores e novos para o mundo. Esses produtos envolvem os maiores custo e risco, uma vez que são novos tanto para a empresa como para o mercado;
- Novas linhas de produtos – produtos novos que permitem a empresa entrar em um mercado já existente;
- Acréscimos a linhas de produtos preexistentes – complemento de produtos já existentes, como novos sabores, tamanhos, outros;
- Aperfeiçoamento e revisão de produtos preexistentes – melhoria no desempenho, como nova formulação, por exemplo;

- Reposicionamento – direcionamento para novos segmentos ou novos mercados
- Reduções de custos – novos produtos desenvolvidos de modo a fornecer o mesmo desempenho com custo menor.

Uma vez que a empresa tenha segmentado o mercado, escolhido seu público-alvo, identificado suas necessidades e determinado a forma em que fará o reposicionamento de seu produto deve acompanhar minuciosamente a evolução do desempenho de seu produto e, mesmo este desempenho sendo satisfatório, em momento algum pode deixar de compreender a dinâmica do mercado, que não garante que o alto desempenho presente seja garantido no futuro, conforme será abordado no estudo de caso a seguir.

### 3. PESQUISA DE CAMPO

A busca das organizações por supremacia sobre suas concorrentes através de maximização de lucros, redução do custo marginal, conhecimento de possíveis alterações na curva de demanda e de oferta são algumas questões que estão dentro do planejamento de cada empresa atuante em uma indústria. A tomada de decisões é feita a partir de estratégias bem estudadas, que auxiliam no controle e norteiam as possíveis correções de percurso. Para tanto, é necessário conhecer os objetivos de curto, médio e longo prazo da empresa e estudar o ambiente da indústria, onde esta está operando e onde deseja operar. O planejamento destas estratégias abrange todas as operações internas e recursos existentes e potenciais, além dos aspectos externos como concorrentes, fornecedores, clientes, mudanças econômicas e políticas e mudanças legais (PORTER, 1986).

Metodologia de pesquisa:

A abordagem ao problema ora formulado pautou-se no desenvolvimento de uma pesquisa exploratória com vistas a se verificar a aplicação das teorias investigadas.

Yin (1993, p. 5) classifica os estudos de caso de acordo com a abordagem da pesquisa, que pode ser exploratória, descritiva e causal. Ademais, o estudo de caso pode ser único ou múltiplo, o que gera a possibilidade de seis combinações. Stake (1995, p. 3), por sua vez, classifica os estudos de caso em intrínseco (particularidade do estudo – sem generalizações) e instrumental (entendimento do fenômeno pela análise específica do caso). Stenhouse (1988, p. 50) classifica os estudos de caso como avaliativo (julgamento do mérito); educacional (auxílio da compreensão e aplicação dos fenômenos) e pesquisa ação (busca do refinamento o processo decisório). Optou-se por um estudo de caso único de caráter exploratório, em virtude de se buscar uma melhor delimitação conceitual e entendimento do fenômeno de segmentação de mercado e reposicionamento de marca.

Protocolo do estudo de caso:

Para Yin (2001, p. 89), “um protocolo para o estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas a se utilizar o instrumento”. O protocolo apresenta quatro seções:

a) visão geral do projeto do estudo de caso: a temática em tela – identificar fatores que possam alavancar o desempenho competitivo de um produto – pautada no estudo de segmentação de mercado e reposicionamento da marca e como estes podem contribuir para a melhoria do desempenho competitivo dos produtos, notadamente em situações nas quais as demais variáveis do composto de marketing não conseguem os efeitos e resultados desejados. Tem como ponto central a identificação de um produto que tivesse passado por um processo de redefinição de toda a sua estratégia de marketing, com conseqüente reposicionamento de marca. A escolha da análise do caso do reposicionamento de Seda® se deu em função desta ser uma das grandes marcas no mercado de consumo brasileiro e pela grande evidência do assunto na mídia atual.

b) procedimentos de campo: na coleta de informações para a formulação do estudo de caso, foi realizado, no início deste trabalho, um levantamento documental em dados secundários de domínio público e em vários documentos especializados nos assuntos referentes ao tema deste artigo como segmentação de mercado e reposicionamento. Além disso, foram realizadas pesquisas em material da própria empresa e revistas de grande circulação do país devido à atualidade do tema. As entrevistas possuíam um roteiro e foram aplicadas pessoalmente pelos pesquisadores e autores deste artigo. Entrevistas junto a gerentes e diretores da empresa com o objetivo de colher dados relevantes para a pesquisa planejada. Em complemento foram analisados documentos internos que subsidiaram a abordagem do tema. Por fim, após a análise dos resultados das pesquisas, entrevistas com funcionários e consulta a documentos internos, o trabalho foi tabulado, foram elaborados gráficos, quadros demonstrativos, estatísticas para análises e conclusões sobre o assunto.

c) questões do estudo de caso: os principais assuntos abordados durante as entrevistas foram: identificação do momento adequado de se fazer um reposicionamento

de marca na empresa, objetivos com o reposicionamento, identidade e imagem da marca, processo de reposicionamento, participação de mercado e concorrência.

d) guia para o relatório do estudo de caso: o caso em pauta foi desenvolvido tendo por base a “estrutura analítica linear” (YIN, 2001, p. 171), que se caracteriza pela sequencialidade das análises realizadas. A estrutura organizada para este caso foi a seguinte: contextualização do produto no mercado brasileiro, pressupostos do ambiente operacional da empresa (fatores internos e externos), identificação do problema, caracterização das ações desenvolvidas (verificadas em torno do modelo teórico selecionado), análise dos resultados (principais evidências resultantes das análises realizadas).

### 3.1 A empresa objeto de estudo

O grupo anglo-holandês Unilever é um dos maiores produtores de bens de consumo do mundo em alimentos, limpeza, higiene e cuidados pessoais. A história da empresa começou em 1884 na Inglaterra quando Willian Hesketh Lever em sociedade com irmãos, resolveu iniciar seu próprio negócio como vendedor de sabão, que na época era cortado e pesado de acordo com o pedido do freguês. Foi então que Willian viu a oportunidade de incrementar suas vendas ao sofisticar o seu produto. Passou a cortá-lo em pedaços regulares e lhes dar uma embalagem chamativa e batizando o produto de Sunlight®, que em 1890 se tornaria o mais vendido na Inglaterra e no mundo. Nesta época a empresa ergueu uma colônia habitacional para funcionários, a Port Sunlight Village, que ainda hoje é uma atração turística na região (Gessy Lever, 2001).

A Unilever comercializa seus produtos em mais de 140 países, empregando mais de 265 mil funcionários, cerca de 15 mil em nosso país. Suas principais marcas são OMO®, Confort®, Seda®, Dove®, Rexona®, Axé®, Lux®, Close-up®, AdeS®, Knorr®, Hellmann’s®, Kibon®, Becel®. A empresa foca seu negócio em suas principais marcas mundiais, reduzindo drasticamente o número de marcas comercializadas, mesmo sendo algumas destas, de relevância regional e até nacional, como é o caso da Arisco®.

### 3.2 As práticas de segmentação de mercado

Dentro da visão de Armstrong e Kotler (p.154), onde há cada vez uma maior segmentação do mercado e onde diversas empresas estão adotando o *micromarketing* em quatro bases: segmento, nicho, local e individual, a Unilever insere-se no marketing de segmento, atua no mercado de bens de consumo e uma de suas principais marcas, Seda, tem como grupo de consumidores com preferências similares no Brasil, o público feminino pertencente a classe C e com desejos aspiracionais no produto que usa. Abaixo, visualiza-se detalhadamente a segmentação.

- Geográfica – mercado brasileiro. Seda é uma marca mundial, mas ainda não há uma uniformidade mundial para a mesma. Em Alguns países é conhecida como Sunsilk e em outros como Sedal. As mudanças que serão discutidas no estudo de caso foram formuladas no Brasil.
- Demográfica – público feminino e pertencente à classe C.
- Psicográfica – personalidade forte e com desejos aspiracionais de que seu xampu lhes dê a sensação de tratamento em salão de beleza e de uma estrela ou modelo de passarelas.
- Comportamental – *Heavy-user*, buscam produtos de qualidade superior, com forte fidelidade à marca.

### 3.3 Análise do mercado

Em 1968 as brasileiras conheceram Seda e uma revolução aconteceu no banheiro. Até então, lavavam-se os cabelos com sabão – hábito que a marca, rapidamente convertida a líder no setor, ajudaria a mudar (Gessy Lever, 2001). Esta marca é uma das principais da Unilever no mundo e no Brasil é líder de mercado na categoria de cuidados para cabelos, no entanto, pela primeira vez desde seu nascimento, tem sofrido uma queda de participação no mercado. Em 2008, Seda ressurgiu em novas embalagens e com novo logotipo, na pretensão de ganhar espaço entre xampus mais sofisticados, mas apesar do maciço investimento, observou-se na prática que a queda estancou por um breve período e retornou logo adiante. De acordo com Erik Galardi, diretor da empresa, em entrevista a revista veja (28 de outubro, 2009), “Chegamos a



cogitar abrir mão da marca. Foi um erro primário. As pessoas perceberam no ato que o produto não havia realmente mudado”.

As Pesquisas encomendadas internamente concluíram que a marca precisava de um novo reposicionamento, pois o consumidor da classe C já não a identificava como “*premium*”, ou seja, a mesma estava sendo gradativamente comparada a marcas de baixo preço, o que é contra tudo o que a companhia espera e trabalha. Além disto, o novo desejo desta classe é usar xampus melhores, de preferência indicados por seus cabeleireiros. Este cenário ficou mais latente quando verificado o incremento na renda do consumidor que fortaleceu as classes sociais de menor renda, conforme a análise realizada pelo IPEA (outubro, 2009). De acordo com CHACON, S. (Jornal, O Povo, 23 de nov. 2009. p. 26) “As classes sociais mais baixas tiveram acesso ao consumo e isso foi muito importante. As pessoas começaram a ter acesso ao mercado interno”.

De acordo com o exposto no capítulo 1, após identificado segmentos de mercado potenciais, esses deveriam ser analisados. Os segmentos precisam ser: mensuráveis, substanciais, acessíveis e acionáveis. No Brasil o mercado de cuidados para cabelos fatura próximo de quatro bilhões/ano de acordo com a consultoria AC Nielsen. Este mercado está em queda (Nielsen, jun. 2009). Como líder de mercado, a Unilever acaba por sofrer o maior impacto. Ao observar o quadro 3.1, identifica-se que o maior ganho não vem do maior concorrente multinacional, a L’oreal, que se mantém constante. Destaca-se também o crescimento e grande participação de outras marcas, que é o somatório de todas as demais marcas que, isoladamente têm leitura irrelevante, mas, de forma agrupada, têm grande participação.

Conforme relatório de mercado (Nielsen, jun. 2009), a queda do mesmo está sendo observada por dois motivos: o mercado de porta-à-porta e crescimento do mercado de cabeleireiros, que não indicam Seda®, tornando-se concorrentes deste. Aqui observamos que a concorrência não somente é o produto similar que divide a mesma prateleira com o produto em questão, daí a empresa estar atenta aos acontecimentos do mercado, como visto no capítulo anterior. Diante deste cenário, a Unilever como empresa líder do mercado, deve “dar as cartas do jogo” e agir de forma a oferecer uma estratégia de marca que viabilize a retomada de seus negócios ou ficará

obsoleta e continuará a perder participação de mercado. Sua estratégia de produto assimilada com a estratégia de diferenciação, como definira PORTER (1986), que:

“procura tornar único seu produto ou serviço de modo a criar uma estreita relação de confiança com os consumidores. O caso mais típico é a marca. Com uma marca forte e de confiança, mais difícil será que a empresa detentora da mesma sofra pressões das diversas forças competitivas do mercado”.

REGIÃO CANAL	2008	Jan a jun 2008	Jan a jun 2009	VAR ANO
<b>T. UNILEVER</b>	<b>36,90%</b>	<b>37,80%</b>	<b>33,60%</b>	<b>3,30%</b>
SEDA	23,00%	24,00%	20,40%	2,60%
DOVE	5,00%	5,40%	4,40%	0,60%
CLEAR	5,60%	4,80%	5,90%	0,40%
SUAVE	1,90%	2,00%	1,50%	0,30%
<b>T. L'OREAL+GARNIER+COLORAMA</b>	<b>17,90%</b>	<b>18,00%</b>	<b>18,00%</b>	<b>0,20%</b>
ELSÉVE	8,90%	8,80%	9,50%	0,60%
FRUCTIS	6,80%	7,00%	6,60%	0,30%
COLORAMA	1,90%	1,90%	1,80%	0,10%
<b>T. COLGATE</b>	<b>8,50%</b>	<b>8,50%</b>	<b>8,50%</b>	<b>0,00%</b>
PALMOLIVE	7,90%	7,80%	7,90%	0,00%
<b>T. P&amp;G</b>	<b>4,50%</b>	<b>4,00%</b>	<b>5,60%</b>	<b>1,10%</b>
PANTENE	3,50%	3,10%	4,70%	1,20%
<b>T. OUTROS</b>	<b>32,30%</b>	<b>31,60%</b>	<b>34,30%</b>	<b>2,00%</b>

Quadro 4 – Participação no segmento de produtos para cabelos no Brasil – comparação do 1º semestre de 2009 contra o 1º semestre de 2008

Fonte: Nielsen-Brasil. Jun. 2009

Como líder, a partir de um reposicionamento, esta marca tem a oportunidade de reaquecer o mercado, desde que trace uma estratégia de reposicionamento de produto eficiente. Esta movimentação é de fundamental importância para que a marca sobreviva

às mudanças demográficas, econômicas e de hábitos no mercado. Os especialistas definem o desafio da Unilever como o mais complicado de todos em se tratando da mudança da imagem de um produto. “A experiência mostra que elevar o conceito que as pessoas têm de uma marca é sempre muito difícil”, ressalta Crescitelli, diretor da Escola Superior de propaganda e marketing à revista Veja (2009. out. p. 133). Um ponto a favor de Seda® é o apoio dos principais canais de distribuição, já que Seda é uma marca geradora de tráfego na loja e de importante participação das vendas do varejo, com cerca de 20% importância na categoria (Nielsen, 2009).

#### 3.4 Reposicionamento da marca

A partir das considerações feitas observa-se que o segmento de mercado em questão tem tamanho considerável e com grande atratividade. Dada a sua grande participação no mesmo, a Unilever tem substancial impacto em sua queda. Considerando-se o tamanho e o potencial de crescimento do segmento, é importante que a empresa esteja informada sobre os dados que irão lhe permitir conjugar, de melhor forma possível, tamanho e crescimento do segmento.

Neste cenário de queda de mercado a Unilever, através de uma estratégia de reposicionamento, tem a possibilidade de, com estratégias corretas de marketing, retornar a ganhar *market share* sobre as concorrentes, ao passo que é mais difícil ganhar participação quando o mercado está em alta. Quando o mercado está em baixa todos os concorrentes sofrem as mesmas dificuldades e a maioria estará mais preocupada com sua sobrevivência do que ganhar mercado, portanto, terão maiores oportunidades de crescimento as empresas que tiverem melhores capacidades tecnológicas, de marketing e inovação, prontos para responder às oscilações do mercado. Detectar como as prioridades dos clientes mudaram e detectar entre os projetos de pesquisa e desenvolvimento em curso quais destes terão impacto favorável para a empresa e reduzir o tempo de seu lançamento.

Em sintonia com o modelo proposto no capítulo 2 por TREACY e WIERSEMA (1994), a Unilever procurou melhorar seu desempenho nas três disciplinas de valor. A

partir dos aprendizados passados, de forma rápida, tudo foi refeito. Procurou-se desenvolver um produto com desempenho superior e que tivesse um efeito aspiracional junto ao consumidor, e que atingisse novos públicos formadores de opinião, consumidores da classe A e cabeleireiros. Somente ficou a marca. As mudanças foram:

- Embalagem - o primeiro veículo de comunicação. Em uma das pesquisas internas identificou-se que a embalagem anterior tinha concavidades acentuadas, em que era difícil pegar na prateleira sem desarrumar os demais, o que acabava escondendo a marca, ou mesmo na hora do banho, o produto escorregava da mão da consumidora. Antes de chegar ao modelo considerado ideal, diversas embalagens foram testadas e depois descartadas após avaliadas por testes conhecidos como *eye tracking*, em que uma máquina monitora a movimentação dos olhos e detecta os pontos que mais chamam a atenção das pessoas. Agora, mais ergonômica, feminina, moderna, fashion e com maior percepção de qualidade. O tamanho da embalagem foi desenvolvido de acordo com o tamanho médio da palma da mão da consumidora brasileira. Na mudança foram mantidas as diversidades de cores impactantes, pois, as mesmas pesquisas internas comprovaram que esta é uma fortaleza da marca, já que as consumidoras de Seda escolhem o seu xampu pela cor da embalagem a que já estão acostumadas a usar e não pelo nome da variante. Esta diversidade também é seguida por diversas marcas de sucesso, como o Ipod, da Apple.
- Novas Fórmulas - top de mercado. Ingredientes superiores, 20% mais caros que os anteriores e de melhor consistência. Líquida demais, aos olhos da classe C ela passou a ser identificada com produtos de qualidade inferior. Ao colocarem uma porção do velho Seda nas mãos, algumas pessoas desistiam de comprá-lo, como foi observado em supermercados de todo o país em observações feitas pela empresa no campo (Revista Veja, 2009. 28 de out. p 134 ). Anteriormente ao virar de ponta cabeça a embalagem, o produto caía facilmente. No atual, deve-se apertar a embalagem para o produto sair. Prova de maior consistência. Um atributo bastante valorizado pela consumidora, segundo as pesquisas internas.



Figura 1 – Embalagens de Seda, lançadas em 2008

Fonte: Site [www.seda.com.br](http://www.seda.com.br)



Figura 2 – Novas embalagens de Seda e design do Ipod, da Apple

Fonte: Site [www.7experts.com.br](http://www.7experts.com.br)

- Novas Fragrâncias - desenvolvidas pela expert Denise Belcham, renomada perfumista internacional. Os novos perfumes desenvolvidos são top de linha, com maior poder de fixação após o banho e tiveram maior intenção de compra em pesquisas

qualitativas internas. As fragrâncias anteriores tinham uma “explosão” de cheiro nos cabelos, no entanto, a fixação, ou seja, o tempo que permaneciam nos cabelos, era baixo.

- Novo Posicionamento – está mais aspiracional remetendo a expertise em cabelos, salão e moda. Na vida prática os cabelos transformam a mulher. Ela não pode errar, daí a confiança em *experts*.

A empresa, neste reposicionamento, procurou reforçar seus pontos de paridade e de diferença para a marca. A preocupação com as mudanças constantes no mercado e as ações da concorrência são fatores que fizeram com que a empresa se preocupasse com seu posicionamento. Esta dinâmica fez com que a empresa estivesse constantemente alerta ao cenário em que esta estava inserida, já que a liderança passada não estava refletida no presente e uma não tomada de decisão poderia tornar o cenário futuro mais difícil.

Como observado, no reposicionamento da marca, Seda mudou completamente o produto antigo, na tentativa de que em sua nova posição seja visto pelo consumidor como um produto novamente diferenciado de seus concorrentes. No quadro 3.2 são datalhadas as mudanças sofridas pelo produto.

	<b>Fórmula</b>	<b>Fragrância</b>	<b>Textura</b>	<b>Embalagem</b>	<b>Preço médio</b>
<b>Antes</b>	Continha substâncias de qualidade inferior	permanecia por pouco tempo após o uso	rala	oval e com cores berrantes	R\$4,30
<b>Depois</b>	ingredientes escolhidos depois de consulta a cabeleireiros profissionais, custam 20% mais	com substâncias fixadoras na fórmula, permanece mais tempo no cabelo	mais espessa e viscosa	mais anatômica e moderna	R\$4,80

<b>Por que mudou</b>	os consumidores se queixavam de que o cabelo ficava ressecado	Uma boa fragrância no xampu se tornou pré-requisito para a classe C	a consistência rala passou a ser associada a produtos de menor desempenho	no banho, a antiga embalagem escorregava das mãos. Ao ser manuseada no supermercado, ficava freqüentemente virada de lado e a marca era escondida	os custos de fabricação do xampu subiram 20%. As pessoas também só acreditariam que o produto melhorou se o valor aumentasse, mas não podia ser maior do que isso, senão a classe C não compraria
----------------------	---	---	---	---	---

Quadro 5 – Características antes e após lançamento de Seda

Fonte: Adaptação de dados de pesquisas internas da Unilever

As alterações efetuadas no produto, visam a aumentar O VPC ou valor percebido pelo cliente. Ao efetuarem a sua escolha os mesmos repetirão a compra, caso tenham satisfação e não se frustrarem com o bem adquirido. Assim, o cliente pondera o leque de opções à sua disposição em relação ao conhecimento dos produtos no mercado e a partir da análise de qual lhe proporcionará mais satisfação, efetua sua escolha. As mudanças efetuadas pela Unilever são para que nesta ponderação o consumidor escolha Seda. Para isto, Seda foi em busca dos 7 maiores *experts* em cabelos no mundo e, diferente do que é comum, eles não apenas cederam seus nomes à marca, como ajudaram efetivamente a criar o novo produto. Cada um ajudou a co-criar uma linha de produtos de acordo com sua especialidade. Obviamente que esta etapa foi basicamente usando o método de tentativa e erro, já que estes em sua maioria são cabeleireiros e não doutores, mas, o fato é que cada um contribuiu de forma efetiva fornecendo “segredos” que eram exclusivos de seus salões e que os fizeram referência mundial. A partir daí, Seda definiu sua nova plataforma, vinculada cada uma a um *expert*:

- Lisos - Criado em parceria com Yujo Yamashita, de Tóquio, especialista na criação de cabelos perfeitamente lisos e sedosos. A fórmula contém Complexo Aqua

Lisina, ingrediente exclusivo de Yuko ,que alisa os cabelos de forma duradoura, proporcionando 24 horas de cabelos perfeitamente lisos e sedosos. Ela é pioneira nos estudos de alisamento definitivo e primeira a desenvolver um sistema saudável de alisamento dos fios, famoso em todo o mundo (escova progressiva). Enquanto administra os salões YUKO, ela viaja por todo o mundo para dar palestras sobre as técnicas e benefícios do processo YUKO de Alisamento.

- Cachos e Ondas - Criado em parceria com Ouidad, de Nova York, especialista mundial na elaboração de cachos definidos. Ouidad é criadora e proprietária do primeiro salão do mundo especializado em cachos e co-criadora dos produtos lançados por Seda para produzir cachos ultra-definidos. A fórmula contém o Complexo Hidro-Elastina, ingrediente exclusivo de Ouidad que dá nutrição e elasticidade a cada cacho. Editores de revistas de moda e beleza a chamam de “*the queen of curls*” (rainha dos cachos). Ela dá aos cachos personalidade, definição e movimento e, por isso, coleciona uma lista enorme de celebridades de Hollywood como clientes.
- Volume e Forma - Criado em parceria com Teddy Charles, de Paris. Especialista mundial na produção de volume belo e duradouro. A fórmula contém Complexo de Micro-Polifibras, ingrediente exclusivo de Teddy, que produz volume a partir das raízes. Expert em cabelos com volume, Teddy trabalhou em parceria com Mario Testino e Mark Jacobs, dois mestres do mundo da moda. Sempre colaborou com o melhor da indústria fotográfica e alta costura. Regularmente apresenta sua modelagem nas melhores revistas de moda, tais como Numero e a Vogue Italiana/Francesa/Japonesa. Teddy Charles consegue manter qualquer cabelo com volume comportado e formas realçadas, sem perder o movimento natural, seja na passarela ou nas ruas.
- Secos e Danificados - Criado em parceria com Thomas Taw, fundador do *Bobsoho Salon* de Londres, um salão-boutique que se sobressai quando o assunto é reparação e reconstrução dos cabelos. *Expert* mundial em reparar e reconstruir cabelos danificados. A fórmula contém o Complexo de Óleos Nutrientes, ingrediente exclusivo do *Bobsoho Salon* para reparar até os cabelos mais danificados e dar reconstrução de um ano de danos acumulados nos cabelos em apenas 10 dias. Thomas Taw consegue deixar



todos os fios com extrema maciez e saudavelmente reconstruídos em poucos dias de tratamento

- Pretos Luminosos - Criado em parceria com Rita Hazan, de Nova York. Especialista no tratamento de cabelos tingidos. A fórmula contém o Complexo de Filtro UV & Amino-Proteção, ingrediente exclusivo de Rita que produz uma cor duradoura e brilhante. Expert em técnicas de coloração e manutenção de cores, conhecida por obter cores incrivelmente belas e naturais, Rita Hazan tem entre suas clientes celebridades de Hollywood, como Cameron Diaz, Jennifer Lopez e Jessica Biel. Rita consegue manter a beleza da cor dos cabelos por muito mais tempo reparando a superfície dos fios e suas fibras.
- Queda e Caspa - Criado juntamente com a Dra. Francesca Fusco, de Nova York. Neste caso, a especialista é uma médica e não uma cabeleireira, já que estamos falando em cuidado da caspa. Especialista mundial em tratamento de pele e do couro cabeludo. A fórmula contém o Complexo de Vitamina de Soja, ingrediente exclusivo da Dra. Francesca para restaurar a força e resistência à queda dos cabelos. Expert em força dos cabelos e no cuidado e prevenção da queda, professora da NY Medical School e autora de diversas publicações médicas, Dra Francesca é dermatologista há mais de 20 anos. Conhecida por suas técnicas que tratam os fios desde a raiz até as pontas, Francesca deixa os cabelos de suas clientes fortes, saudáveis e radiantes.
- Brilho e Natural - Criado em parceria com Mauro Freire, de São Paulo. Especialista mundial na criação de um brilho resplandecente e natural. A fórmula contém o Complexo Amla Pearl, um ingrediente exclusivo de Mauro que restaura o brilho natural e o esplendor da fibra capilar. *Expert* em realçar o brilho e a beleza natural dos cabelos. Cabelos naturais e com muito brilho são a especialidade deste brasileiro que conquistou famosos e celebridades locais. O "mago das navalhas", como é conhecido, trocou o mundo *fashion* para oferecer o melhor do brilho e balanço natural aos fios de suas clientes em seu salão nos Jardins, em São Paulo.

A divulgação do lançamento de Seda junto ao mercado é formado por quatro pilares que vai do início de julho de 2009 até 2010. Embora as quatro etapas tenham

objetivos distintos, as mesmas podem acontecer simultaneamente, ou seja, não é necessário o término de uma para o início da outra. São eles:

- Construção dos 7 *Experts* sem vinculá-los à marca - embora os *experts* em cabelos vinculados ao lançamento de Seda sejam renomados internacionalmente, no Brasil eles ainda são desconhecidos do grande público, o que reduziria o efeito esperado. A partir daí, serão feitas propagandas maciças de modo a torná-los conhecidos. Uma propaganda na TV fechada estará em vários horários divulgando o trabalho deles. Haverá um comercial para cada especialista. Neste momento, não haverá vínculo com a marca. A idéia é gerar curiosidade. Paralelo a isto, vários ensaios de 15 páginas em revistas especializadas de moda, como a Vogue, também aguçarão a curiosidade do público sobre o trabalho dos mesmos.

Ainda na TV fechada, sete apresentadoras de programas bem conhecidos vão visitar os 7 melhores cabeleireiro do mundo em trechos de seus programas, usando as visitas para estabelecer os co-criadores na mídia.

Criação de um site, [www.7experts.com](http://www.7experts.com), também ainda não vinculado à marca e em operação em revistas e TV aberta, 7 atrizes (como Adriane Galisteu) visitarão os 7 *experts* globais e passarão por transformações. A idéia é usar as visitas para estabelecer os co-criadores na mídia de massa.



Figura 3 – imagem do site [www.experts.com.br](http://www.experts.com.br)

Fonte: site [www.unilever.com.br](http://www.unilever.com.br)

- Revelação da marca / Divulgação da Co-criação - nesta fase vai ocorrer a revelação da marca. O público vai tomar conhecimento do vínculo dos *experts* com a marca Seda. Associação da marca Seda à visita das atrizes aos *experts* e vincular a imagem de Seda ao mundo *fashion*, com presença consistente em canais e momentos que agreguem valor à marca, com patrocínio dos principais eventos de moda, como SP Fashion Week, Fashion Rio, editoriais especializados e feiras de cabeleireiros, de modo a cativar os formadores de opinião.

Criação de Salões conceito em bairros nobres de SP e RJ. Estes salões são altamente modernos tecnologicamente, onde é feito um diagnóstico dos fios por computador. Diferente dos demais salões, onde a parte de lavagem de cabelos fica ao fundo, neste, o espaço para lavagem fica na parte principal, com espelho 360°, lavagem e finalização dos cabelos como estrela principal do processo. A este salão terão acesso apenas convidados.

Seda patrocinará um inédito show de moda e cabelos no Brasil, evento bastante importante no cenário da moda mundial, onde se misturam desfile de moda com show de cantores internacionais.

A partir deste momento toda mídia, maciçamente, através de TV, revistas, outdoors, passa a vincular os 7 *experts* à marca Seda.

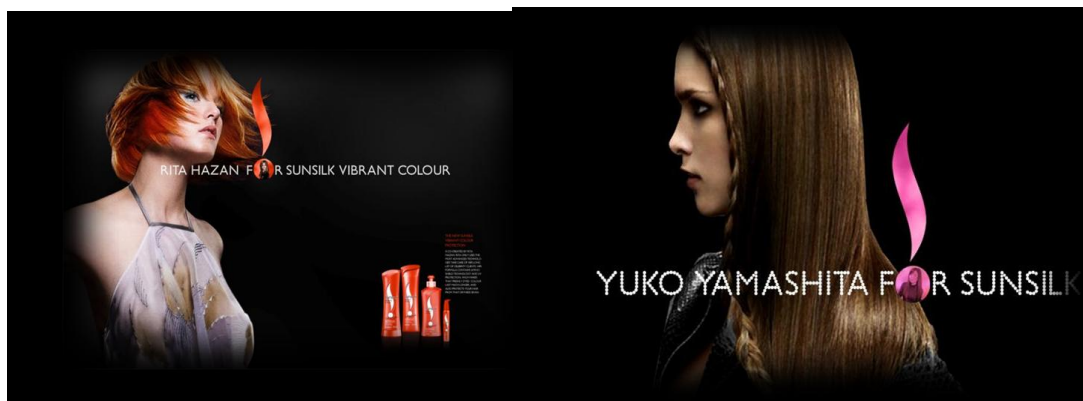


Figura 4 – imagens de Seda vinculadas ao *experts* em cabelos

Fonte: Dados internos da Unilever

- Como a plataforma de Seda foi Co-criada e por que cada uma entrega qualidade de salão de beleza - neste momento entra a fase de explicar ao público a funcionalidade e gerar experimentação do novo produto. Salões itinerantes estarão nas principais cidades do país, onde haverá consultoria e tratamento de cabelo. *Sampling* de mais de 6 milhões de unidades serão usados para gerar experimentação. Haverá intensificação de propaganda e Criação de um *Reality Show* mostrando o dia-a-dia de um salão de beleza.

Para que os cabeleireiros brasileiros não se sintam enciumados com a excessiva exposição de nomes de outros países, diversas ações serão voltadas para eles, como: Seda convidará 7 renomados cabeleireiros brasileiros para visitar os 7 experts, programa de fidelidade para cabeleireiros (através de cursos em parceria com o Senac), E-learning, eventos, CRM, clube de vantagens, publicação profissional, campanha de incentivo e Lançamento da revista SEDA MAG, para relacionamento com os cabeleireiros.



Figura 5 – Revista SEDA MAG e evento de Show e Moda, similar ao patrocinado por SEDA.

Fonte: Dados internos Unilever

A partir deste reposicionamento, a Unilever objetiva ter criado as bases necessárias para a retomada do crescimento. O processo de lançamento do novo produto inicia-se em julho de 2009 e tem seu auge de divulgação em dezembro de 2009.

Como verificado anteriormente, posicionar uma marca no mercado é uma tarefa bastante complexa e quer requer grande planejamento de comunicação. Reposicionar uma marca assume obstáculos ainda mais altos, pois se tratará de mexer em bases já estabelecidas para novos referenciais. De qualquer forma, no caso da Unilever, reposicionar-se foi questão de sobrevivência.

### 3.5 Estratégias de reposicionamento

A decisão reposicionamento foi fator de extrema importância como resposta da empresa à dinâmica do mercado. A movimentação efetuada na marca Seda com alterações significativas em embalagem e formulação sem alteração do nome da marca assemelha-se a estratégia de extensão de linha, ou seja, itens incrementais na mesma categoria de produtos sob o mesmo nome de marca, com novos tamanhos, perfumes, formas, etc. Ainda baseando-se na teoria discorrida no capítulo 2 esta movimentação também tem uma semelhança ao modelo desenvolvido pela empresa de consultoria Booz, Allen & Hamilton em seu relatório “New products Management for the 1980s”, que aborda algumas categorias de novos produtos, dentre os quais se destaca o modelo de chamado de aperfeiçoamento e revisão de produtos preexistentes, que consiste na melhoria no desempenho, como nova formulação, por exemplo.

O esgotamento das possibilidades na gestão do composto de marketing refletido na estagnação do produto no mercado foi um dos principais fatores que levou a Unilever a buscar no reposicionamento da marca Seda uma nova possibilidade de recuperar o seu potencial competitivo. A empresa vislumbrava novos horizontes para a expansão dos seus negócios, ao fazer um reposicionamento a fim de mudar os referenciais existentes para novos referenciais. Não havia mais como disputar o segmento em que sua marca estava posicionada sem a mudança. O reposicionamento foi, portanto, o caminho natural para a resolução do problema.

Como observado, as organizações devem atentar para o posicionamento e reposicionamento de seus produtos diante as oscilações no mercado. Esta tomada de decisão é fundamental, pois, como visto no caso prático, apenas investimentos mídia, correto posicionamento de preço e outras iniciativas não são suficientes se o consumidor em sua mente não reconhecer no produto o valor suficiente em relação aos demais concorrentes. A decisão mais adequada é reposicionar este produto na intenção de que seu público-alvo reconheça os benefícios destacados pela marca. O reposicionamento bem desenhado pela organização pode ser suficiente para a revitalização da marca, desde que os valores de marca sejam realmente entregues e identificáveis por este consumidor.

Embora ainda não se tenham os resultados concretos deste reposicionamento de marca, o que se deve ressaltar é a movimentação feita pela empresa diante de um cenário em transformação. A capacidade de visualizar estas nuances e tomar a decisão de buscar a manutenção de um desempenho superior através de um trabalho de visão de longo prazo que passa não pela manutenção das bases vigentes, mas sim pela mudança e pelo estabelecimento de novas bases, que têm o intuito de gerar combustível para o crescimento da mesma.

As ações desenvolvidas no plano da presença da marca reforçaram significativamente os benefícios, destacando-se as atividades da marca na participação de eventos de moda (São Paulo Fashion Week) e a apresentação resultante de todo o processo da nova comunicação visual da marca. Diante desta movimentação, espera-se que o reposicionamento contribua de forma efetiva para a revitalização da mesma.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em linha com a abordagem de Armstrong e Kotler (1993) sobre o micromarketing em quatro bases: segmento, nicho, local e individual, a Unilever insere-se no marketing de segmento, atua no mercado de bens de consumo e uma de suas principais marcas, Seda, tem como grupo de consumidores com preferências similares no Brasil, o público feminino pertencente à classe C e com desejos aspiracionais no produto que usa. Nesta mesma linha de raciocínio, a marca tem sua segmentação: Geográfica – mercado brasileiro. Demográfica – público feminino. Psicográfica – personalidade forte e com desejos aspiracionais de que seu xampu lhes dê a sensação de tratamento em salão de beleza e de uma estrela ou modelo de passarelas. Comportamental – Heavy-user, buscam produtos de qualidade superior, com forte fidelidade à marca.

A decisão de reposicionamento de sua marca foi definida a partir de perdas em participação de mercado e pesquisas encomendadas internamente concluírem que o consumidor da classe C já não a identificava como “*premium*”, ou seja, a mesma estava sendo gradativamente comparada a marcas de baixo preço. Além disto, o novo desejo desta classe é usar xampus melhores, de preferência indicados por seus cabeleireiros. Este cenário ficou mais latente quando verificado o incremento na renda do consumidor que fortaleceu as classes sociais de poder aquisitivo, conforme a análise realizada pelo IPEA (outubro, 2009). De acordo com CHACON, S. (Jornal, O Povo, 23 de nov. 2009. p. 26) “As classes sociais mais baixas tiveram acesso ao consumo e isso foi muito importante. As pessoas começaram a ter acesso ao mercado interno”.

A empresa vislumbrava novos horizontes para a expansão dos seus negócios, ao fazer um reposicionamento a fim de mudar os referenciais existentes para novos referenciais. Não havia mais como disputar o segmento em que sua marca estava posicionada sem a mudança. O reposicionamento foi, portanto, o caminho natural para a resolução do problema.

Em sintonia com o modelo de TREACY e WIERSEMA (1994), a Unilever procurou melhorar seu desempenho nas três disciplinas de valor. As mudanças foram: novo posicionamento, nova embalagem, novas fragrâncias, novas fórmulas.

A empresa, neste reposicionamento, procurou reforçar seus pontos de paridade e de diferença para a marca. As alterações efetuadas no produto visam a aumentar O VPC ou valor percebido pelo cliente.

Seda foi em busca dos 7 maiores *experts* em cabelos no mundo e, diferente do que é comum, eles não apenas cederam seus nomes à marca, como ajudaram efetivamente a criar o novo produto. A divulgação do lançamento de Seda junto ao mercado é formado por quatro pilares: construção dos 7 *experts*, revelação da marca, divulgação da co-criação e como a plataforma de Seda foi co-criada.

A movimentação efetuada na marca Seda com alterações significativas em embalagem e formulação sem alteração do nome da marca assemelha-se a estratégia de extensão de linha, ou seja, itens incrementais na mesma categoria de produtos sob o mesmo nome de marca, com novos tamanhos, perfumes, formas, etc. Esta movimentação também tem uma semelhança ao modelo desenvolvido pela empresa de consultoria Booz, Allen & Hamilton em seu relatório “New products Management for the 1980s”, que aborda algumas categorias de novos produtos, dentre os quais se destaca o modelo de chamado de aperfeiçoamento e revisão de produtos preexistentes, que consiste na melhoria no desempenho, como nova formulação, por exemplo.

No caso prático observado, apenas investimentos mídia, correto posicionamento de preço e outras iniciativas não são suficientes se o consumidor em sua mente não reconhecer no produto o valor suficiente em relação aos demais concorrentes. A decisão mais adequada é reposicionar este produto na intenção de que seu público-alvo reconheça os benefícios destacados pela marca.

O reposicionamento bem desenhado pela organização pode ser suficiente para a revitalização da marca, desde que os valores de marca sejam realmente entregues e identificáveis por este consumidor.



O trabalho formulado não teve como objetivo os resultados obtidos após o reposicionamento da marca, já que estes ainda não são possíveis de mensuração, dado que o fato ainda é recente e não se possuem dados para medição dos resultados.

Embora ainda não se tenham os resultados concretos do reposicionamento de marca feito pela Unilever, o que se deve ressaltar é a movimentação feita pela empresa diante de um cenário em transformação, onde, a partir deste reposicionamento, a organização objetiva ter criado as bases necessárias para a retomada do crescimento. O processo de lançamento do novo produto foi iniciado em julho de 2009 e teve seu auge de divulgação em dezembro de 2009.

## BIBLIOGRAFIA

### LIVROS

- CHURCHILL, G.A. Jr; PETER, J. P. Marketing: criando valor para os clientes. Tradução Cecília Camargo Bartolotti e Cidd Knipel Moreira. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 626 p.
- ECKELS, Robert W. Business marketing management: marketing of business, products and services. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1990.
- KAPFERER, J. Strategic brand management. New York: Free Press, 1992.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing – 12ª Edição*. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2006.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.
- PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomia*. Quinta edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.
- RICHERS, Raimar e LIMA, Cecília Pimenta. - Segmentação. São Paulo: Nobel, 1991.
- RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento – A batalha por sua mente –* M.Books Editora, 2009.
- SIMPSON, Penny M. Segmentação de mercado e mercados-alvo. In: \_\_\_\_\_. Marketing as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman: 2001.

- TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- UNILEVER. *Gessy Lever: história e histórias de intimidade com o consumidor brasileiro*. São Paulo: Ed. Unilever, 2001.
- YIN, R. K. *Applications of case study research*. Newbury Park: Sage, 1993.

#### ARTIGOS

- BOOZ & HAMILTON. *New products management for the 1980's*. , Dearborn: Society of Manufacturing Engineers, 1994.
- KELLER, Kevin Lane; STERNTHAL, Brian; TYBOUT, Alice. *Three questions you need to ask about your brand* - Harvard Business Review, 80, Setembro, 2009.

#### REVISTAS

- HSM Management. São Paulo: Ed novembro/dezembro, nº 77, 2009.
- HSM Management. São Paulo: Ed setembro/outubro, nº 76, 2009.
- HSM Management. São Paulo: Ed Julho/Agosto, nº 75, 2009.
- HSM Management. São Paulo: Ed maio/Junho, nº 74, 2009.
- HSM Management. São Paulo: Ed março/abril, nº 73, 2009.
- VEJA. Só sobrou a marca. São Paulo: Ed Outubro, nº 43, 28 out. 2009. pg. 132 – 134.
- EXAME. Nordeste. Aqui o Brasil cresce mais rápido. São Paulo: Ed Novembro, nº21, 04 Nov, 2009.

#### DOCUMENTOS ELETRÔNICOS

- IBGE. Indicadores econômicos, 1997 a 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 10 jul. 2009.

- IPEA. Perspectivas do desenvolvimento brasileiro. Disponível em: < [WWW.ipea.gov.br](http://WWW.ipea.gov.br) >. Acesso em 10 jul. 2009.

#### DOCUMENTOS COMPLEMENTARES

- NIELSEN. Evolução do mercado de Hair no Brasil. 2008 a 2009.

#### JORNAIS

- CHACON, Suely. 4,6 milhões de nordestinos deixam a extrema pobreza. Jornal O Povo. Fortaleza, 30 ago. 2009. cad. Economia, p. 26.

#### VÍDEOS

- PORTER, Michael. *Estratégia competitiva*. São Paulo: Ed. Harvard Business School Publishing, 2001.