

O Reposicionamento em Marketing como Elemento de Competitividade

AUTORES

BRAULIO OLIVEIRA

Centro Universitário da FEI

braulio@fei.edu.br

MARCOS CORTEZ CAMPOMAR

Universidade de São Paulo

campomar@usp.br

RESUMO

A definição de um direcionamento estratégico de marketing que vise coordenar as ações empresariais e otimizar os recursos empregados, bem como a maneira como os seus públicos de relacionamento observam e interpretam esse direcionamento em termos relativos aos direcionamentos dos concorrentes da empresa, é fundamental para o sucesso de um negócio. De caráter teórico, este trabalho discute o posicionamento estratégico de marketing, e traz à tona a importância do reposicionamento, à medida que o dinamismo do ambiente empresarial torna inadequados posicionamentos estáticos. A partir das discussões realizadas, propõe-se que o posicionamento estratégico de marketing deve ser monitorado constantemente, a fim de que possam ser feitas opções acerca do reposicionamento, com base em uma matriz que visa a auxiliar essa decisão, a qual compreende as variáveis “nível de satisfação dos públicos de relacionamento” e “lucratividade do negócio”. As limitações deste ensaio são inerentes à sua natureza puramente teórica, o que deixa os conceitos e reflexões nele expressos passíveis de serem trabalhados em estudos que envolvam pesquisas de campo, especialmente no que tange à ferramenta proposta para facilitar a decisão relativa ao reposicionamento.

Palavras-chave: reposicionamento; marketing estratégico; posicionamento.

ABSTRACT

The definition of a strategic marketing guideline that it seeks to coordinate the business actions and to optimize the employed resources, as well as the way as the target observe and interprets this guideline relating to the guidelines of the competitor's of the company is fundamental to the success of a business. Of theoretical character, this article discusses the strategic marketing positioning, and present the importance of the reposicionamento, as the dynamism of the business environment turns inadequate statics positionings. The work proposes, still, that the strategic marketing positioning should constantly be monitored, so that they can be made options concerning the repositioning, with base in the variables "level of the relationship publics' satisfaction" and "profitability of the business." The limitations of this article are inherent to its nature purely theoretical, what leaves the concepts and reflections expressed lacking of they be worked in studies that involve field researches, especially with respect to the tool proposed to facilitate the repositioning decision.

Key-words: repositioning; strategic marketing; positioning.

1 - INTRODUÇÃO

Em mercados concorridos, o relacionamento entre uma empresa e os seus clientes pode ser interpretado como a base para a melhoria do potencial competitivo dela. Nesse contexto, torna-se fundamental a obtenção de um posicionamento que expresse os seus interesses em termos de interação com o mercado.

No entanto, em razão do dinamismo do ambiente empresarial, o posicionamento deve ser monitorado e revisado periodicamente, sob o risco de dificultar a obtenção do posicionamento pretendido.

Muito embora o *reposicionamento* não seja abordado com a mesma abrangência e profundidade que o *posicionamento* pela literatura de marketing, sua ocorrência é facilmente percebida. Como exemplo, a definição da estratégia de preço para a introdução de um novo serviço no mercado, que pode ser de penetração (preço baixo em relação aos seus concorrentes) ou de desnatação (preço alto em relação aos seus concorrentes), contribui para a determinação da posição que um serviço ocupa. Porém, dependendo dos resultados que se obtêm, o nível de preço pode ser alterado significativamente, o que pode causar, também, uma alteração em seu *posicionamento* percebido.

Este artigo está dividido em seis partes, contando com essa introdução. A segunda parte fundamenta a competição entre empresas; a terceira parte expõe a teoria relativa ao posicionamento estratégico, as estratégias e os processos teóricos para a sua realização; a quarta parte discorre sobre a metodologia da pesquisa empírica; a quinta parte apresenta os resultados da pesquisa de campo, compreendendo a caracterização da empresa e a descrição das variáveis operacionais trabalhadas; a sexta e última parte apresenta as conclusões do trabalho.

2 - POSICIONAMENTO COMPETITIVO

A importância do *posicionamento* reside no fato de que ele estimula os consumidores a desenvolverem considerações acerca de uma marca/empresa, além de contribuir para que o público-alvo diferencie as marcas/empresas concorrentes e escolham aquela que percebam como de maior *valor* (TOLEDO; HEMZO, 1991, p. 12-13).

Para Eckels (1990, p. 128) e para Palmer e Cole (1995, p. 329), 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 e Wright (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-alvo em relação a produtos concorrentes.”

Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994, p. 287) afirmam que, geralmente, o *posicionamento* diz respeito a um processo que busca encontrar e estabelecer uma *oferta* em um espaço distinto no mercado, às vistas do público-alvo, e que seja a ele mais atrativo do que outras *ofertas* existentes (MÜHLBACHER, DREHER e GABRIEL-RITTER, 1994, p. 287). Dessa forma, observa-se que a necessidade de diferenciais é intrínseca ao conceito e, mais do que isso, o torna uma diretriz que permite operacionalizar o direcionamento estratégico definido pela empresa.

Toledo e Hemzo (1991, p. 12) concordam com essa visão ao afirmarem que “O posicionamento estratégico tem sido descrito como um instrumento de apoio ao processo de decisões estratégicas relacionadas à conceituação de produtos e empresas, à comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercado específicos.”

De forma subjacente, cabe observar que, ao se posicionar uma oferta, é fundamental a observação de como os clientes atuais e potenciais avaliam as *ofertas*, e como eles escolhem produtos daquela categoria (TOLEDO; HEMZO, 1991, p. 13). Concordando com essa visão acerca da abrangência do conceito, está Kotler (1998, p. 265), ao afirmar que o “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos.”

Segundo Heskett, Sasser Jr. e Hart (1990, p. 54), em serviços o conceito de *posicionamento* é expandido para abarcar não apenas o conceito de serviço, mas também as práticas, as políticas e processos, o local e a planta, o fornecedor e o cliente. Palmer e Cole (1995, p. 333) destacam que os serviços podem ser posicionados isoladamente ou como parte da organização, além de afirmarem que os consumidores valorizam mais o *posicionamento* da empresa do que de serviços individuais. Talvez essa consideração se baseie no fato de que, pela própria natureza dos serviços, que implica algum tipo de contato entre “fabricante” e consumidor, torna-se difícil o *posicionamento* de *ofertas* específicas, uma vez que haveria necessidade de estruturas empresariais também específicas.

Portanto, fundamentalmente, entende-se que o *posicionamento* procura estimular uma percepção no público-alvo da oferta, por meio da adequação das suas variáveis aos aspectos por ele valorizados, de forma que a torne distintiva em relação à concorrência. Disso resulta o seguinte conceito:

Posicionamento é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja distintiva e mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência.

Assim, de forma simplificada, o posicionamento consiste no desenvolvimento e na transmissão (alicerçada em uma marca) de uma proposta de valor, a partir de aspectos significativos para um determinado público-alvo, os quais serão processados e comparados com concorrentes, originando o posicionamento percebido.

De acordo com Aaker e Shansby (1982, p. 56-59), para se realizar um posicionamento diversas decisões devem ser tomadas, como a de que segmento de mercado e público-alvo atingir, qual a imagem que se pretende transmitir, e quais as características do produto que serão enfatizadas, entre outras. O posicionamento é uma decisão estratégica porque trabalha com a percepção do consumidor, influenciando o processo de decisão de compra. Este deve ser, portanto, o foco para o desenvolvimento de um programa de marketing.

Ressalte-se que a estratégia adotada deve ser condizente com os conceitos e procedimentos que a organização tem desenvolvido, ou seja, a posição transmitida aos seus clientes deve ser consistente com o seu direcionamento estratégico. Assim sendo, o *posicionamento* deve refletir a identidade da empresa, caso contrário, pode ser uma fragilidade a ser explorada por concorrentes.

3 – CONCEITOS E FUNDAMENTOS DO REPOSICIONAMENTO

Segundo Lovelock e Wright (2001, p. 192) e Berkowitz *et alii* (2003, p. 43), 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.”

Para Gwin e Gwin (2003, p. 31), o *posicionamento* deve ser monitorado e quando necessário ele deve ser alterado. Trout (1971, p. 118) afirma que “um fato que vem se

tornando cada vez mais óbvio é que muitas empresas precisam mais reposicionar do que posicionar.” O autor alerta, ainda, que “todos os trabalhos de reposicionamentos são difíceis.” Segundo Nickels e Wood (1999, p. 153), a alta velocidade das mudanças em alguns mercados exige ajustes permanentes no *posicionamento* definido, o que foi denominado “posicionamento dinâmico” – embora o risco associado às alterações contínuas seja alto.

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.

De acordo com Cafarelli (1980, p. 221), reposicionar uma *oferta* diz respeito à seleção de um segmento de mercado diferente daquele em que ela já atua, ou dizer coisas diferentes acerca dela ao segmento em que já atua, na expectativa de que ela seja vista de uma outra maneira.

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.” Hassaniem 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). Segundo Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004, p. 232), *reposicionamento* “é a alteração das percepções do cliente de uma marca em relação a marcas concorrentes.” Uma definição mais completa e orientadora é apresentada por Hassaniem e Baum (2002, p. 147), para os quais *reposicionamento*

É o processo de gestão de marketing da mudança, parcial ou total, da percepção do público sobre uma empresa por meio da modificação ou adição de uma ou mais variáveis controláveis de marketing para se adequar a variáveis incontroláveis (tais como consumidores, concorrentes, tecnologia, empresa, etc.) para reter, expandir ou alterar seus mercados-alvo.

No entanto, a condução do processo de *reposicionamento* apresenta-se como algo relativamente desconhecido. 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, conforme elucidado no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões do reposicionamento

Considerações sobre o Reposicionamento	Autores
É uma forma de alterar uma posição estabelecida, sem apresentar aspectos de implementação	Lovelock (2001, p. 192); Lewis <i>et alii</i> (1995) ⁱ
É uma estratégia de comunicação por meio da qual uma empresa pode mudar a imagem dos seus produtos e a percepção das pessoas sobre eles	Hart e Stapleton (1987) ⁱⁱ ; Collin (1989) ⁱⁱⁱ ; Jefkins (1987) ^{iv} ; Ries e Trout (1987, p. 48-54)
É uma estratégia de produto: uma categoria de novo produto ou qualquer esforço que vise à melhora do desempenho de um produto	Allen e Hamilton (1982) ^v ; Baker (1990) ^{vi} ; Lovelock (2001, p. 192); Jain (2000, p. 363); Urban e Hauser (1993, p. 596)
É uma ferramenta que permite adequar a posição de um negócio no mercado	Taylor (1986) ^{vii} ; Bohans e Cahill (1992) ^{viii}

FONTE: Adaptado de HASSANIEN e BAUM, 2002.

Hassanien e Baum (2002, p. 147) apresentam os seguintes comentários acerca do *reposicionamento*, com base na análise da literatura realizada:

- Há um relativo desconhecimento do seu conceito e de como ele deve ser implementado;
- O reposicionamento é confundido com outros conceitos tais como novo produto, inovação, modificações de produto e “re-branding”;
- Cada autor concentra os seus comentários acerca do reposicionamento apenas em um aspecto;
- A definição de Allen e Hamilton é a principal fonte geradora de confusão;
- Uma outra fonte de confusão advém do fato de que o termo *posicionamento*, do qual o *reposicionamento* é derivado não é universalmente aceito;
- Um outro elemento de confusão pode ser a disparidade entre o uso dos termos e a aplicação dos conceitos por parte dos acadêmicos e dos profissionais de mercado.

Entende-se que, apesar de Hassanien e Baum (2002) possuírem uma visão crítica dos fatores que conduziram à dissonância existente acerca do *reposicionamento*, tais aspectos se fizeram representativos em razão da morosidade em se apresentar uma teoria específica ao seu respeito, que guarde aderência e/ou seja orientadora da prática empresarial. Além disso, os autores apresentados no Quadro 2 buscaram resolver impasses específicos, contribuindo para o desenvolvimento, senão do *reposicionamento* em si, de outros tópicos relativos à teoria de marketing, como no caso de Allen e Hamilton^{ix} (1982) que, ao considerarem o *reposicionamento* como uma alternativa de novo produto, criaram a base para que os gestores repensassem todo o composto de marketing, evitando-se, com isso, descuidos elementares.

De acordo com Nickels e Wood (1999, p. 153), o *reposicionamento* diz respeito à mudança da posição relativa de um produto na mente do público-alvo, a partir dos elementos do composto de marketing. Para esses autores, é possível reposicionar, inclusive, produtos concorrentes, conforme defendido por Ries e Trout (1997) (NICKELS e WOOD, 1999, p. 153). Berkowitz *et alii* (2003, p. 43) esclarecem que “uma empresa pode reposicionar um produto ao mudar um ou mais dos quatro elementos do mix de marketing.”

Mas se o *reposicionamento* é uma estratégia complexa e pouco estudada pela literatura de marketing, por que ela deve ser adotada em detrimento de outras possibilidades, tal como a exclusão de uma *oferta* e introdução de uma nova? Basicamente, duas variáveis conduzem a essa estratégia: os *recursos financeiros* e o *tempo* necessário para se estabelecer, pois a grande quantidade de *ofertas* existentes acirra a competição, e faz com que o custo para o estabelecimento de uma nova *oferta* seja alto e o tempo seja extenso, especialmente quando se atribui a ela uma nova marca (AAKER, 1998, p. 8).

Ressalte-se que, não obstante o *reposicionamento*, geralmente, requerer altos investimentos, muitas vezes a estratégia falha em termos de melhoria da imagem e de ganho de participação de mercado (COPELAND, 2001, p. 2). Assim, ele consiste em uma estratégia de alto risco, embora correntemente necessária (JAIN, 2000, p. 364). Prova disso são os resultados de um levantamento realizado pela American Hotel & Motel Association, que observou que 97% dos seus membros preferem a renovação à construção de novos hotéis (PANERI; WOLFF, 1994, p. 14).

Diversos autores apresentam uma série de motivos que torna necessária a adoção de uma estratégia de *reposicionamento*, conforme exposto a seguir.

Trout e Rivkin (1996) explicam a necessidade de *reposicionamento* sob a ótica da confusão que *posicionamentos* complexos e difusos causam no mercado, em vista da capacidade limitada dos consumidores lidarem com a informação. De forma simples, os autores explicam que o “[...] *reposicionamento* torna-se uma necessidade quando as atitudes do consumidor mudam, a tecnologia deixa para trás os produtos existentes e os produtos se desviam da percepção cultivada durante muito tempo pelo consumidor.” (TROUT; RIVKIN, 1996, p. 56).

Cravens (1987, p. 383-386) aponta quatro estratégias possíveis para produtos existentes, quando se percebe a necessidade de mudança da atual, a saber:

- Redução de custos;
- Alteração do produto;
- Alteração da estratégia de marketing (*reposicionamento*);
- Eliminação.

Abordagem similar é apresentada por Wind (1982, p. 527-544) ao comentar sobre as possibilidades em relação a produtos que não mais proporcionam os resultados esperados, quais sejam:

- Modificações;
- *Reposicionamento*;
- Eliminação.

Ambos os autores (CRAVENS, 1987; WIND, 1982) consideram a retirada de um produto de linha a última alternativa, sendo, o *reposicionamento*, o último recurso para mantê-lo no *portfolio* da empresa, dadas as dificuldades e os riscos associados, os quais são pouco explicados. Kotler (1999, p. 201), no entanto, afirma que a fundamentação de se tentar reposicionar uma marca antes de ela ser expurgada do *portfolio* da empresa reside no fato de que assim é possível aproveitar o reconhecimento e a lealdade dos consumidores às marcas existentes.

Portanto, o *reposicionamento* deve ser compreendido e trabalhado, também, como uma forma de estender o ciclo de vida da oferta, evitando-se que cheguem a uma situação em que sua revitalização seja inviável (DAVIS^x, 1980, p. 12 *apud* HEMZO, 1992, p. 62). Também Aaker (1998, p. 254; 265-267) concebe o *reposicionamento* como uma estratégia útil para se obter a revitalização de uma marca; as outras apresentadas são: o aumento do seu uso, a descoberta de novos usos, o ingresso em novos mercados, a agregação de valor ao produto, tornar outros produtos existentes obsoletos, e estender a marca. No entanto, há que se considerar a existência de diferenças importantes entre os conceitos de *revitalização* e de *reposicionamento*: enquanto o primeiro busca proporcionar uma sobrevida à *oferta*, o segundo busca alterar a “proposta de valor da oferta” (o *posicionamento*) às vistas do seu público-alvo.

De acordo com Palmer e Cole (1995, p. 334), as razões que tornam o *reposicionamento* de *ofertas* necessário, são as seguintes:

- Inadequação do *posicionamento* original, em virtude da superestimação das suas vantagens competitivas ou do tamanho dos segmentos abordados;
- Mudança do comportamento e dos interesses do consumidor;
- Busca de segmentos mais atrativos que possam ser abordados pelas vantagens competitivas existentes.

Para Brevetti (1995, p. 42-43) as razões são as seguintes:

- Diminuir fraquezas e atrair investidores;
- Tornar-se mais competitiva;
- Apresentar-se de forma diferente a públicos-alvo;

Jain (2000, p. 363) apresenta os seguintes motivos que tornam a estratégia de *reposicionamento* necessária:

- Introdução de ofertas concorrentes que causem redução de resultados à marca;
- Mudança nas preferências do consumidor;
- Oportunidades percebidas em relação à re-segmentação do mercado;
- Deturpação do *posicionamento* original.

Pride e Ferrel (2001, p. 218) chamam a atenção ao fato de que o *reposicionamento* pode vir a ser necessário junto a marcas já existentes da empresa que faz um novo lançamento, com vistas a evitar a canibalização e/ou assegurar um *posicionamento* apropriado à marca entrante. Para Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004, p. 232), o *reposicionamento* é necessário quando se objetiva crescer em mercados já estabilizados ou corrigir *posicionamentos* equivocados.

Berkowitz *et alii* (2003, p. 43-44) afirmam que quatro situações levam à necessidade de se reposicionar um produto, a saber:

1. Reagir à concorrência, quando uma posição estabelecida por outra empresa afeta negativamente os seus resultados;
2. Atingir um novo mercado, em vista de oportunidades vislumbradas;
3. Mudar o valor oferecido, com o intuito de melhor atender às exigências do mercado, podendo ocorrer adição ou redução;
4. Adaptar-se a uma tendência de consumo, também em vista de oportunidades vislumbradas.

De maneira similar, Telles (2004, p. 78-79) propõe quatro tipologias de *reposicionamento*, a saber:

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

Evidencia-se, portanto, que o *reposicionamento* é uma estratégia adequada quando há aspectos positivos no *posicionamento* ou na *oferta* anterior (percebidos pelo público-alvo a partir da marca), que podem ser aproveitados para contribuir para a obtenção de resultados

satisfatórios, como, por exemplo, um sistema de distribuição consolidado, um alto reconhecimento de marca, ou qualquer outra variável relativa do composto de marketing.

Ressalte-se que, assim como Payne (1993) apresentou em relação ao *posicionamento*, Martínez, Aragonés e Poole (2002), ao estudarem o *reposicionamento* de uma categoria de produtos (óleo de oliva) no Reino Unido, constataram que há diversas dimensões em que ele pode ser aplicado, a saber: item de produto, linha de produto, empresa, categoria de produto e setor industrial.

De forma resumida, em vista de oportunidades e de ameaças que se colocam às empresas, o *posicionamento* estabelecido pode vir a ser alterado, o que não diminui a importância de se buscar a contínua consistência do *posicionamento* estabelecido, muito embora isso possa dificultar reposicionamentos radicais, já que aspectos decorrentes de um posicionamento sólido podem ser úteis para dar bases ao novo posicionamento. Além disso, com base na flexibilidade que a atividade deve possuir, em vista do dinamismo do ambiente empresarial das organizações que atuam em mercados competitivos, julga-se apropriado que a avaliação do posicionamento obtido seja periódica, a fim de que se possa decidir adequadamente entre a continuidade das ações realizadas ou a efetivação de um reposicionamento.

Conclui-se, assim, que a decisão pela realização de um reposicionamento decorre fundamentalmente do desinteresse da empresa pelo posicionamento efetivamente obtido, que pode ser decorrente, por exemplo, da sua baixa aderência com o posicionamento desejado, ou simplesmente pelo seu interesse em alterar a sua proposta de valor.

Tanto na discussão acerca do *posicionamento* quanto na do *reposicionamento*, quando se aborda a marca, parece inequívoca a ênfase dada ao processo comunicacional, podendo ser entendido como tático/operacional do ponto de vista da gestão de marketing; por outro lado, quando se aborda a *oferta* como um todo, parece certo que todo o composto de marketing deve ser considerado, o que o discrimina como um processo estratégico do ponto de vista da gestão de marketing, uma vez que proporciona bases para a implementação de ações coerentes.

A partir das discussões promovidas até então, entende-se que o *reposicionamento* pode se dar com a alteração de um ou mais dos elementos do composto de marketing. O que deve influenciar a decisão a esse respeito é a percepção do público-alvo ao qual o produto será direcionado, que pode ser o mesmo já abordado, algum diverso ou ambos. Então, assim como o *posicionamento*, o *reposicionamento* pode ter como base um ou diversos elementos do composto de marketing, visto que a atividade visa a adequar a empresa às mudanças ambientais, idéia compartilhada por Berkowitz *et alii* (2003, p. 43).

Assim, a partir discussão anterior acerca do *reposicionamento*, propõe-se a seguinte definição:

Reposicionamento é o processo de alteração do posicionamento desejado e/ou obtido sobre uma oferta ou empresa, viabilizado por alterações em um ou mais elementos do composto de marketing.

Cabe observar que Aaker (2001, p. 195) afirma que “a posição da marca pode ser modificada sem que se modifiquem a identidade e a proposta de valor, das quais ela é um subconjunto”, exemplificando que, quando o Saturn foi lançado nos Estados Unidos, era posicionado como um veículo de classe mundial e, algum tempo depois, o posicionamento foi centrado na amizade e no respeito. O autor explica, então, que a identidade e a proposta de valor não se modificaram, mas sim a concentração da posição e os programas de comunicação (AAKER, 2001, p. 195).

No entanto, conforme já discutido, o posicionamento, na perspectiva do marketing estratégico, consiste na própria proposta de valor. Portanto, alterar o posicionamento significa alterar uma proposta de valor, ao menos às vistas do público-alvo. Dessa forma, em vista de a marca ser um elemento do composto de marketing, ela funciona como elemento de ligação entre o *posicionamento* pretendido pela empresa e o seu público-alvo.

Mas, conforme se pôde observar, a literatura de marketing pouco aborda o processo que deve ser empreendido para se realizar *reposicionamentos*. Além disso, os dois modelos operacionais apresentados centram as suas preocupações em comunicar o novo *posicionamento*, muito embora tenha ficado evidente que, teoricamente, assim como para posicionar, também para reposicionar devem-se levar em consideração todas as possibilidades disponibilizadas pelo composto de marketing.

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista da complexidade e dos riscos envolvidos, Telles (2004, p. 121-125) propõe um modelo orientador para a decisão de reposicionamento, em que considera a condição específica da marca, essa abordada em duas dimensões, enquanto norteador da tipologia de *posicionamento* mais adequada ao problema, conforme alternativas já apresentadas: 1) *relação* marca-mercado, que utiliza como indicadores a força do *posicionamento* e a aderência comunicação/percepção, e 2) *posição* marca-mercado, que utiliza como indicadores a relevância dos atributos da marca e a vantagem competitiva de marca.

No entanto, em vista dessa proposta enfatizar aspectos ligados à comunicação e abordar o *reposicionamento* no nível da marca, propõe-se um outro modelo orientador para a tomada de decisão relativa à realização ou não do *reposicionamento da oferta*, que se baseia nos seguintes fatores, a saber:

- O nível de satisfação dos consumidores;
- A lucratividade proporcionada pela *oferta* (atual e tendência).

Assim, pode-se utilizar a seguinte matriz (Figura 1):

		Nível de Satisfação	
		Alto	Baixo
Lucratividade (atual e tendência)	Alta	1 Manter Posicionamento	2 Monitorar Evolução
	Baixa	3 Monitorar Evolução	4 Reposicionar

Figura 1 – Matriz de decisão do reposicionamento da oferta

FONTE: Representação figurativa elaborada pelo primeiro autor.

No primeiro quadrante, tem-se uma situação relativamente cômoda, em que a lucratividade é considerada alta, tanto atualmente, quanto em termos de tendência, e o nível de satisfação dos consumidores com a oferta também é elevado. Evidentemente, em um

ambiente competitivo, tal situação não deve perdurar, pois, justamente em vista da alta lucratividade, concorrentes diretos, indiretos e novos entrantes podem sentir-se atraídos e elaborar ofertas que satisfaçam mais o público-alvo da oferta proporcionada pela empresa em questão, o que poderá reduzir a lucratividade obtida com ela, também pressionada por aumentos significativos nos custos envolvidos no processo de consubstanciação e gestão da oferta. De qualquer forma, até que impactos representativos estejam na iminência de ocorrer, pode-se recomendar a manutenção do posicionamento obtido.

No segundo quadrante, tem-se uma situação mais delicada que a primeira, podendo, inclusive ter derivado dela. No caso, embora a lucratividade seja elevada, o nível de satisfação do público-alvo da oferta é baixo, o que deve estimular, sobremaneira, o surgimento de ofertas concorrentes. Nesse caso, pode-se recomendar o monitoramento da situação, de forma que sejam tomadas medidas específicas, tais como o ajustamento da oferta existente e o desenvolvimento de outras, tão logo sejam observados movimentos ameaçadores.

No terceiro quadrante, tem-se uma situação mais ainda mais delicada do que as expostas anteriormente, ao menos para a empresa, pois, embora a satisfação do público-alvo seja essencial para o desenvolvimento empresarial, ela é meio, ou seja, não possui um fim em si própria. Assim, a baixa lucratividade deve ser monitorada com cautela, pois, se por um lado essa situação implica menor atratividade por concorrência direta, alternativas podem ser encontradas por concorrentes para reduzir custos ou incitarem esses consumidores a pagarem mais por benefícios similares. Assim, a simples descontinuação ou o reposicionamento da oferta precisa ser avaliado constantemente, mas com parcimônia, visto que dificilmente um mercado potencial deve deixar de ser atendido por algum *player* (existente ou novo) em mercados competitivos.

No quarto quadrante, tem-se uma situação em que o reposicionamento se coloca como uma estratégia apropriada, evitando-se a descontinuação da oferta. No entanto, para que essa decisão seja apoiada em fundamentos lógicos, é importante avaliar as associações desencadeadas pela marca da oferta nos consumidores e em não consumidores, a fim de que se perceba a existência de pontos positivos que possam ser aproveitados e de pontos negativos que possam ser isolados ou atenuados. Na situação exposta, em que o nível de satisfação dos consumidores da oferta é baixo e ela proporciona baixa lucratividade, sem perspectiva de melhoria, a empresa passa a ter uma vulnerabilidade competitiva muito grande, devendo tomar decisões de forma que ela seja atenuada ou eliminada.

Conforme já exposto, no final do item anterior, a decisão pelo reposicionamento pode ser baseada, também, em avaliações periódicas que visem a verificar a aderência entre os posicionamentos desejado e obtido, ou mesmo em vista de oportunidades ou ameaças vislumbradas.

Uma questão mais polêmica do que a relativa aos critérios que devem ser levados em consideração para se optar pela estratégia de reposicionamento é a maneira como ele deve ser realizado, desde a necessidade de se realizar ou não alterações no produto, a até quais são as atividades que devem ser empreendidas.

Embora a preocupação com o cliente em perspectiva seja de absoluta importância, também os clientes atuais devem ser considerados quando da realização do reposicionamento, uma vez que esse pode se constituir em uma fonte de ruído que dificulte o estabelecimento de um novo posicionamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A.; SHANSBY J. Gary. *Positioning your product*. **Business Horizons**. Greenwich, v. 25, n. 3, p. 56-62, mai./jun. 1982.
- AAKER, David A. **Marcas: brand equity** – gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.
- AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 2001.
- BERKOWITZ, Eric N. *et alii*. **Marketing**, v. 2. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- BREVETTI, F. *Realigning public perceptions*. **Asian Business**. Hong Kong, v. 31, n. 12, p. 42-44, dez. 1995.
- CAFARELLI, Eugene J. **Developing new products and repositioning mature brands: a risk reduction system that produces investment alternatives**. New York: John Wiley & Sons, 1980.
- COPELAND, John T. *Successful brand repositioning*. **McKinsey & Company**. New York, 2001. Disponível em: http://www.mckinsey.com/practices/marketing/ourknowledge/pdf/Solutions_SuccessfulBrandRepositioning.pdf
- CRAVENS, David W. **Strategic marketing**. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1987.
- ECKELS, Robert W. **Business marketing management: marketing of business, products and services**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1990.
- GWIN, Carol F.; GWIN, Carl R. *Product attributes model: a tool for evaluating brand positioning*. **Journal of Marketing Theory and Practice**. Statesboro, v. 11, n. 2, p. 30-42, spring 2003.
- HASSANIEN, Ahmed; BAUM, Tom. *Hotel repositioning through property renovation*. **Tourism and Hospitality Research**. London, v. 4, n. 2, p. 144-157, 2002.
- HESKETT, James L.; SASSER JR., W. E.; HART, Christopher W. L. **Service breakthroughs: changing the rules of the game**. New York: Free Press, 1990.
- JAIN, Subhash C. **Marketing: planning & strategy**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAMB JR. Charles W.; HAIR JR. Joseph F.; MCDANIEL, Carl. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira – Thomson Learning, 2004.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARTÍNEZ, Mirian G.; ARAGONÉS, Zulema; POOLE, Nigel. *A repositioning strategy for olive oil in the UK market*. **Agribusiness, Hoboken**, v. 18, n. 2, p. 163-180, spring 2002.
- MÜHLBACHER, Hans; DREHER, Angelika; GABRIEL-RITTER, Angelika. *MIPS – Managing industrial positioning strategies*. **Industrial Marketing Manegement**. New York, v. 23, n. 4, p. 287-297, oct. 1994.
- NICKELS William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- PALMER, Adrian; COLE, Catherine. **Services marketing: principles and practices**. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- PANERI, Michael. R.; WOLFF, Howard. J. *Why should I renovate?* **Lodging Hospitality**. Cleveland, v. 50, n. 12, p. 14-16, dez. 1994.
- PAYNE, Adrian. **The essence of services marketing**. London: Prentice-Hall, 1993.
- PRIDE, William M.; FERREL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

- RIES, Al, TROUT, Jack. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- TELLES, Renato. **Posicionamento e reposicionamento de marca**: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – PPGA-FEA/USP.
- TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. *In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD*, XV, 1991, Belo Horizonte, **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1991.
- TROUT, Jack. *Positioning revisited: why didn't GE and RCA listen?* **Industrial Marketing**. Chicago, v. 56, n. 11, p. 116-118, nov. 1971.
- TROUT, Jack.; RIVKIN, Steve. **O novo posicionamento**: a última palavra sobre estratégia de negócios no mundo. São Paulo: Makron Books, 1996.
- WIND, Yoram. **Product policy: concepts, methods, and strategy**. Menlo Park: Addison Wesley Publishing Company, 1982.

ⁱ LEWIS, R., CHAMBERS, R. E., CHACKO, H. E. *Marketing leadership in hospitality*. New York: Van-Nostrand Reinhold, 1995 *apud* Hassanien e Baum (2002, p. 146).

ⁱⁱ HART, N. A., STAPLETON, J. *Glossary of marketing terms*. London: Heinemann, 1987 *apud* Hassanien e Baum (2002, p. 146).

ⁱⁱⁱ COLLIN, P. H. J., *Dictionary of marketing*. Suffolk: Peter Collin Publishing, 1989 *apud* Hassanien e Baum (2002, p. 146)

^{iv} JEFKINS, F. *International dictionary of marketing and communication*. Glasgow: Blackie and Son, 1987 *apud* Hassanien e Baum (2002, p. 146)

^v ALLEN, B., HAMILTON. *New product management for the 1980's*. New York: Booz, Allen and Hamilton, 1982 *apud* Hassanien e Baum (2002, p. 146)

^{vi} BAKER, M. J., *MacMillan dictionary of marketing and advertising*. London: MacMillan Press, 1990 *apud* Hassanien e Baum (2002, p. 146)

^{vii} TAYLOR, S. P. *Reposition: recovery for vintage and distresses hotels*. **HSMAI Marketing Review**. McLean, fall, p. 12-15, 1986 *apud* Hassanien e Baum (2002, p. 146)

^{viii} BOHANS, G. T., CAHILL, M. *Determining the feasibility of hotel marketing repositioning*, **Real State Review**. New York, v. 22, n. 1, 1992.

^{ix} *Op. Cit.*

^x DAVIS, Hermann. *Repositioning can do wondersfor golden oldies*. **Advertising Age**. Chicago, p. 12, 25 ago. 1980.