

RAD1401 - Marketing I

Aulas 22 e 23

Posicionamento da marca

Profa. Dra. Janaina Giraldi



O que é posicionamento?

- **Atividades estratégicas de marketing**
 - Decisões sobre **segmentação** e **posicionamento**
- Ato de desenvolver o produto e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar **distinto** e **valorizado** nas mentes dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2006)
- Evidenciar as características distintivas em relação à **concorrência** e motivadoras para o público (KAPFERER, 1998)
- Não é o que se faz com o produto, mas como ele é colocado na **mente** do comprador em potencial (RIES; TROUT, 1999)



Posicionamento

- Para definir o posicionamento é preciso determinar uma estrutura de referência
 - *Quem pertence à categoria?*
 - *Quem são os substitutos próximos?*
 - *Quem são os clientes-alvo?*
 - *Como o cliente toma suas decisões (benefícios buscados)?*

Resultado

Proposta de valor focada no cliente
Orienta as atividades operacionais de marketing (4 P's)
Maximiza a vantagem competitiva da empresa



Posicionamento: como escolher as associações?

- **Pontos de diferença:** qualidades ou benefícios que consumidores associam fortemente com a marca, que não existem nos concorrentes
 - *Associações fortes, favoráveis e exclusivas*
 - *Precisam ser relevantes, distintos, ter credibilidade*
 - *Pontos de diferença do guaraná Antártica?*

<https://www.youtube.com/watch?v=jSN5hppjdb4&feature=youtu.be>



Posicionamento: como escolher as associações?

- **Pontos de paridade: associações compartilhadas com outras marcas**
 - *Pertence à categoria ou é igual a concorrente*
 - *Anular pontos de diferença dos concorrentes*
 - *Lançamento de produtos: esclarecer à qual categoria pertence*
 - *Ponto de paridade da Coca Zero?*

<https://www.youtube.com/watch?v=DCyIzRUFW4w&feature=youtu.be>



Pontos de paridade e pontos de diferença

- **Evidenciar o pertencimento a uma categoria**

- Anunciar benefícios da categoria
- Comparar com produtos exemplares
- Ter um nome que descreva o produto

Categoria da Totvs

- **É preciso cumprir o prometido**

- Realmente criar o ponto de diferença, comunicar corretamente e ser sustentável ao longo do tempo

feaRP

Exemplos de pontos de paridade e de diferença: Hyundai

Azera



- Pontos de **paridade**: pertencimento à categoria de automóveis de luxo (potência, espaço interno, tecnologia, design, esportividade, luxo)

i 30



- Ponto de **diferença**: preço

feaRP

Pontos de paridade e pontos de diferença

- Escolher o nível da diferença: características, benefícios, valores da marca
- Atenção a pontos **antagônicos**
 - Escolher as dimensões de alto desempenho
 - Apresentar pontos em comunicações separadas
 - Utilizar endossantes para garantir credibilidade
 - Convencer cliente que relacionamento entre atributos/benefícios é positivo e não inverso

Preço baixo	Alta qualidade
Sabor	Baixas calorias
Nutritivo	Saboroso
Eficaz	Suave
Potente	Seguro
Forte	Refinado
Onipresente	Exclusivo
Variado	Simple

feaRP

Declaração de posicionamento

- Apresenta as paridades (categoria) e as diferenças
- Bases para posicionamento
 - Atributo
 - Benefício
 - Preço e qualidade
 - Uso ou aplicação
 - Usuário do produto
 - Categoria de produto
 - Concorrente

feaRP

Declaração de posicionamento

Pão de Açúcar

“Supermercado de vizinhança, forte em produtos perecíveis, que oferece grande variedade de produtos, alta qualidade a preços competitivos, além do excelente atendimento aos clientes”



“Em sessenta anos de história, esta é a sexta vez que mudamos a logomarca da rede Pão de Açúcar. Essa atitude mostra nosso compromisso com as mudanças e tendências de comportamento e as adequações que temos que fazer ao longo dos anos para melhor atender e responder as mudanças e expectativas dos nossos consumidores. A nova logomarca traduz essa atitude da marca cuja vocação é a inovação”.

Segundo o Grupo, o logo brilhante remete a transparência da companhia e do frescor dos alimentos. As formas arredondadas são para conferirem calor humano. O traço contínuo foi inspirado na imagem do infinito (!)

feaRP

Declaração de posicionamento

- Para** (nome do mercado-alvo) **que está procurando** (cite a necessidade ou desejo não satisfeito) **nosso** (nome do produto) **é** (tipo de produto) **que** (cite o ponto ou pontos de diferenciação)
- Posicionamento do livro de Moore e Pareek:
 - Para todos os estudantes e profissionais cansados de contribuir com os planos de aposentadoria dos editores que abusam de seu poder de mercado oferecendo livros caros e volumosos, nosso livro Marketing é o único que oferece **informações vitais para o leitor se superar em qualquer atividade relacionada a marketing sem ter de doar um rim para financiar seus estudos**. Trabalhamos muito para garantir a manutenção de todos os seus órgãos vitais.

feaRP

Exemplo de posicionamento de serviços de saúde

Unimed Rio: “Coisas a fazer”

Hospital Privado: “Te queremos são”

Quais as propostas de posicionamento?

São semelhantes?

Foco no usuário, na qualidade, na comparação com concorrentes?

Apresentam pontos de paridade ou diferença?

Unimed

Privado

fearp **Estratégias de posicionamento de marcas próprias**

- Varejistas perseguem estratégias de posicionamento diferentes dependendo da qualidade da marca própria que conseguiram obter (SAYMAN; HOCH; RAJU, 2001)
- **Preço baixo (budget)**
 - redes de desconto (Aldi)
- **Cópia (copycat)**
 - imitação do líder da categoria
 - qualidade comparável a um preço mais baixo
 - pode não ser uma estratégia otimizadora
- **Fantasia (fantasy)**
 - qualidade e inovação
 - estratégia de maior risco (EUROMONITOR, 1998)

fearp **Exemplos de produtos-cópia: confusão para clientes, prejuízo para as marcas originais**

THE ORIGINALS V THE LOOKALIKES

fearp **Estratégias de diferenciação**

- **Criação dos pontos de diferença**
- Ato de desenhar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes
- Diferenciação baseada no **produto/serviço**: qualidade superior (motor barulhento, atendimento rápido)
- Diferenciação baseada nos **funcionários**: investir em treinamento
- Diferenciação baseada no **canal**: ampla cobertura
- Diferenciação baseada na **imagem**: cerveja, cigarro, Nike, importância de aspectos físicos para serviços

fearp **Exemplo de diferenciação baseada no produto: papel higiênico?**

- **Papel higiênico Renova (empresa portuguesa)**
- **Diferencial em relação à concorrência: cores**
- **Para que tipo de público esse produto teria apelo?**

fearp **Personal Vip Black no Brasil**

- Você compraria – e usaria – esse papel higiênico?
- Outubro/ 2017:
 - Polêmica e acusações;
 - Desculpas e alteração slogan.
- "Já investimos em produtos com cores intensas antes, mas nunca com um conceito como este. **Estamos elevando o papel higiênico a uma outra categoria.** Acreditamos que o cuidado precisa estar nos detalhes. Logo, também precisamos oferecer papeis higiênicos que se encaixem em ambientes e ocasiões especiais", explica Ruy Haidar Filho, CEO da Santher.

fearp **Evidências físicas em serviços**

- Desempenho do serviço: difícil de avaliar (intangível)
- Evidência física: pistas sobre a **qualidade** do serviço, podendo influenciar avaliação dos clientes

Elementos tangíveis

Pessoal de serviços	Instalações e equipamentos
Comunicações não pessoais	Outras pessoas

feaRP

Diferenciação de serviços: interatividade do Magazine Luiza no comércio eletrônico

10 anos Canal da Lu

Novo Webvídeo

lu explica

Tia Luiza e Lu

DICAS

tia luiza vendadora virtual

feaRP

Quais pontos de diferença desenvolver?

- Promover apenas **um benefício**
 - Proposta única de venda:** mensagem consistente sobre o posicionamento, permitindo que os clientes associem rapidamente o produto ao atributo promovido
 - Boa relação custo/benefício, mas fica vulnerável à concorrência
- Promoção de mais do que um benefício **protege** a posição de liderança da empresa
- De modo geral, um produto deve ser posicionado de acordo com quatro regras:
 - Nunca subposicione*
 - Nunca superposicione*
 - Nunca faça comunicação excessiva*
 - Nunca prometa demais*

Fonte: MOORE e PAREEK, 2008

feaRP

Possíveis erros de posicionamento

- Subposicionamento**
 - Idéia vaga do produto no mercado, nenhuma ou baixa percepção especial sobre a marca, nenhum benefício importante
- Superposicionamento**
 - Idéia do produto que vai além do que é efetivamente
- Posicionamento confuso**
 - Idéia confusa da marca devido a diversos apelos na propaganda, idéia confusa por freqüente mudança de posicionamento
- Posicionamento duvidoso**
 - Dificuldade de associação dos atributos anunciados com as características, preço ou fabricante do produto

feaRP

Possíveis erros de posicionamento

Valor único defendido pela empresa

	Estreito	Amplio
Credibilidade Menos confiável	Superposicionamento	Subposicionamento
	Excessivamente exclusivo ou estreito	Nada especial
	Posicionamento duvidoso	Posicionamento confuso
	Afirmações improváveis	A posição não está clara

Fonte: HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2005)

feaRP

Posicionamento duvidoso? (Buscapé)

- Comparação entre preços leva a compras mais conscientes
- Relação com imagem de sustentabilidade
- “Buscapé: busca inteligente, compra consciente”**

http://www.youtube.com/watch?v=-J_Uq0Y9LHs

feaRP

Problemas com superposicionamento? Site “Coma com os olhos”



McDonald's explica por que o lanche da propaganda é diferente do da loja

Em junho de 2012, o McDonald's explicou por que os sanduíches anunciados nas propagandas parecem diferentes, maiores e mais saborosos do que os vendidos nas lojas da rede.

- O principal motivo da diferença é que o sanduíche feito na loja leva cerca de **um minuto** para ser montado, enquanto que o processo para fazer um sanduíche e tirar fotos publicitárias demora "**algumas horas**". "É importante notar que todos os ingredientes usados são os mesmos utilizados no restaurante", diz a diretora local de marketing da empresa.
- No vídeo, a diretora vai a uma loja da rede de fast food e compra um sanduíche. Em seguida, vai a um estúdio fotográfico onde são produzidas as fotos para as propagandas. Depois, as fotos dos dois sanduíches são **comparadas**.
- O vídeo mostra o processo de **montagem** do lanche, que é "arrumado" pelos retocadores e, depois, mostra também as alterações feitas nas fotos já no computador. "A maior diferença é o fato de que colocamos todos os ingredientes, normalmente escondidos, para **fora**, para que você possa vê-los". No computador, os ingredientes ganham mais cores, e as imperfeições nos pães são disfarçadas. <http://www.youtube.com/watch?v=oSd0keSj2W8>



Posicionamento confuso? (Funk na Mercedes-Benz)

<http://www.youtube.com/watch?v=4TRSaBd1VMo>

A luxuosa e sofisticada Mercedes-Benz surpreendeu a todos quando anunciou um novo lançamento no Brasil, em 2013, ao som do funk "Passinho do Volante". Enquanto especialistas questionavam a estratégia da marca, o vídeo caiu no gosto de jovens. Apenas um mês após a produção viralizar na internet, o modelo Classe A já assumia a liderança de vendas frente aos carros similares dos concorrentes.

- Em 2014, a empresa continuou investindo em novas estratégias para se aproximar ainda mais do público jovem para rejuvenescer a imagem da companhia. A nova frente de comunicação da marca, com posicionamento modernizado, deixa a companhia otimista, com a expectativa de que as vendas para esse público novo representem 50% do total dos seus emplacamentos. "O foco saiu, em parte, do profissional liberal, que chega ao auge da carreira com 45 ou 50 anos, e foi para os executivos bem sucedidos da geração Y.
- 2015: o detentor dos direitos autorais da música iniciou um processo contra a fabricante alegando que a marca a utilizou sem sua autorização. Para colocar o "Ah, lelek lek" no comercial, a marca alemã assinou um contrato com a Furacão 2000, que mantinha autorização para trabalhar com a música por meio de liminar.

Estratégias de marketing para o ciclo de vida do produto

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Situação	Vendas lentas, muitos investimentos, não há lucros	Rápida aceitação do mercado, melhoria nos lucros	Baixa no crescimento de vendas, concorrência intensa	Vendas têm grande queda, lucros podem desaparecer
Objetivos de Marketing	Criar consciência do produto e experimentação	Maximizar a participação de mercado	Maximizar os lucros, defendendo a participação de mercado	Reduzir gastos e tirar o máximo da marca
Estratégias	Chegar primeiro (recall) ou depois (aperfeiçoamentos)?	Melhorar qualidade do produto, novos segmentos, maior cobertura	Buscar mais volume, modificar marketing mix, aumentar gastos com comunicação	Dominar mercado, reduzir preços, sair do mercado, reposicionar

Fonte: KOTLER e KELLER (2006)

Mudança de posicionamento para "reviver" uma marca: Gradiente retorna ao mercado com tablet infantil

(Folha Online, 16/05/2012, Exame, 13/11/2013)

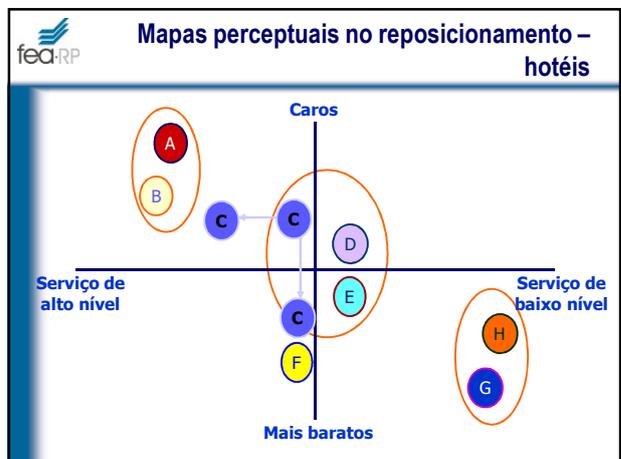
- O **Meu Primeiro Gradiente** virou um tablet. Depois de cinco anos sem produzir um aparelho eletroeletrônico, a tradicional marca nacional voltou ao mercado. O carro chefe do novo portfólio resgata o colorido da velha linha infantil em um tablet vermelho com **aplicativos** para os pequenos. Tem acesso a internet, câmera e aplicativos nacionais como Cocoricó, Peixonauta e Galinha Pintadinha.
- A volta da Gradiente acontece após longo processo de negociação de uma dívida de mais de **R\$ 500 milhões**.
- Depois volta como **Meu Primeiro Gradiente** ...
- A Gradiente anunciou o lançamento do aparelho, que ganhou um novo design – mas ainda nostálgico – e novos recursos tecnológicos.
- O novo aparelho ganhou display LCD, entrada para dois microfones e rádio FM.
- As gravações, antes feitas com uma fita cassete, agora utilizam um pendrive e os usuários podem inserir efeitos sonoros nas criações.
- O brinquedo está à venda no site da Gradiente e o preço sugerido é de R\$ 499.

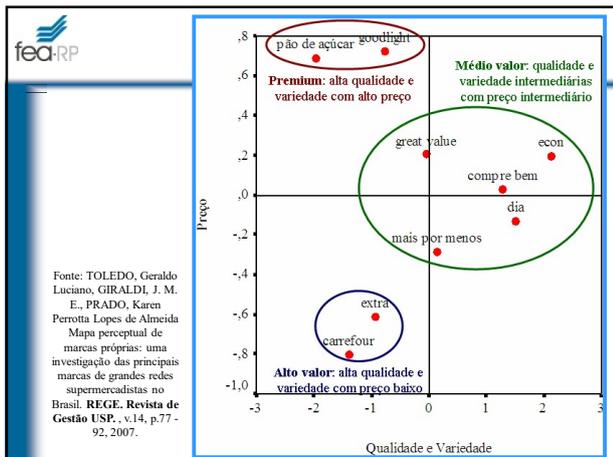
Reposicionamento

- Mudar a posição** que uma empresa ocupa na mente do cliente em relação a serviços concorrentes
- Cada marca dentro do conjunto de ofertas concorrentes ocupa uma posição em um "espaço perceptual" do cliente
- Mapeamento perceptual: técnicas usadas para representar esse espaço graficamente

Mapas perceptuais

- Identificam os atributos usados pelos clientes para comparar serviços concorrentes
- Identificam ameaças e oportunidades competitivas





Exemplo de reposicionamento: Seda

- Março de 2009: Unilever decidiu o futuro do xampu Seda, líder de vendas no Brasil, que perdia espaço no mercado. Pesquisas indicaram que a classe C, público-alvo do xampu, não queria mais um produto que agora via como de "segunda linha" e "muito popular".
- Da embalagem à fórmula, só restou mesmo o nome, sobre o qual também passou a pesar certa desconfiança. Um dos testes mostrou que, às cegas, as pessoas até avaliavam bem o Seda, mas, quando sabiam tratar-se dele, as notas caíam. Operação consumirá 125 milhões de reais – o maior investimento já feito pela Unilever numa marca para o mercado brasileiro.
- Como fazer para que os consumidores percebam como "chique" um item que há décadas é visto como popular? Etapas e tomadas de decisão envolvidas no relançamento do xampu (doze pesquisas, em que foram ouvidas 500 pessoas, parte delas sendo observada no ato da compra):

- Antigo frasco tinha concavidades acentuadas (era difícil pegar um na prateleira sem tirar os demais do lugar, marca acabava escondida), testes de embalagens (formato e cores), consultoria técnica e campanhas publicitárias com um grupo de sete cabeleireiros de renome mundial, fórmula ganhou ingredientes 20% mais caros, fragrância (desaparecia por ausência de fixador na fórmula, agora é duradoura), atual consistência (mais espessa), custos de produção aumentaram em 20% (preço final do xampu encareceu apenas 10%)
- Pouco a pouco, o produto substituirá a antiga versão nos 100 países em que a Unilever está presente (Sedal, em países de língua espanhola, e Sunsilk, nos demais)

Exemplo de reposicionamento: O Boticário

- Empresa deixou a cor verde de lado em seu logotipo, em busca de sofisticação e modernidade. Com o slogan "A vida é bonita, mas pode ser linda", mostra a **sofisticação acessível** que a marca representa.
- Essa é a primeira vez que o verde deixa de ser a cor padrão da marca. "O Boticário quer assumir todas as cores, todas as emoções, então o verde também irá existir. Além disso, foi criada nova tipografia – e a letra B aparece floreada, remetendo a feminilidade, e irá representar também o "selo" da empresa. O sublinhado sai do logotipo.
- Para criar o logotipo, "O Boticário" fez estudos **qualitativos**: identificou consumidora com mais atitude, mais vibrante e otimista nas suas ações. É uma mulher que se preocupa com a beleza mas sem exageros e que equilibra valores profissionais e pessoais em busca de harmonia.
- A nova logomarca tem a missão de ser **sofisticada**, atender esse novo perfil das consumidoras, ser mais moderna, sem deixar de lado o valor da marca.

Avaliação de posicionamento pretendido: Sony Bravia

- Por meio de pesquisas utilizando técnicas de **neuromarketing**, a Sony avaliou dois comerciais de televisão e descobriu que um deles gerava emoções negativas, enquanto que o outro teve um efeito emocional muito positivo. Os dois comerciais parecem ter uma abordagem muito semelhante. O primeiro usa explosões de cor e música bombástica: <https://www.youtube.com/watch?v=GURvHJNmGrc>
- O segundo usa mais de 25 mil bolas coloridas caindo pelas ruas de San Francisco: <https://www.youtube.com/watch?v=7DrFY3H-u8w>

Qual gerou as respostas mais positivas? Por quê?

Enquanto o **primeiro anúncio**, com explosões e música, gera emoções **negativas** nas pessoas, o **segundo anúncio** possui um efeito emocional muito **positivo**, tanto no momento em que o principal benefício aparece (cor), quanto na hora em que o produto é exibido.

Um dos fatores que influenciam a reação emocional é a **música**: enquanto no segundo comercial a música parece muito apropriada, no primeiro, a música parece que tem um efeito negativo sobre as imagens. A reação dos "entrevistados" melhora ao excluir música no primeiro anúncio.

Abordagem alternativa para o posicionamento: Branding por narrativa e Storytelling

- Metodologia menos estruturada que apresenta ideias provocativas sobre a marca
 - Descrição do posicionamento por meio de uma narrativa ou história
 - Metáforas profundas que se conectam com memórias, associações e história das pessoas
 - Cenário, elenco, roteiro, linguagem
- Como se relaciona com o posicionamento mais planejado?
- Riscos da estratégia?
- Diletto (sorvetes): marca foi criada por um imigrante italiano, Vittorio Scabin?
- Do Bem (sucos) laranjas são fresquinhas, cultivadas e colhidas na fazenda de um senhor chamado Francesco?

"Conte a verdade, mas faça com que ela seja fascinante" (David Ogilvy)

Narrativa da Diletto

LA FELICITÀ È UN GELATO

Con essa frase, o Sr. Vittorio Scabin, remonta toda sua dedicação à produção de seu sorvete: o Diletto, um gelato artesanal, natureza de frutas frescas e neve. O ano era 1951 e o local, o pequeno vilarejo de Sappada, na região do Veneto. O cuidado no preparo e na seleção dos ingredientes, todos naturais, fez do Diletto um sorvete ao mesmo tempo delicioso e saudável. Mas veio a II Grande Guerra, e Vittorio, como inúmeros italianos, viu-se obrigado a deixar seu país para construir uma nova vida no Brasil. Hoje, quase um século depois, a história do Scabin

que os fez buscar, por exemplo, o patinho verde produzido no Veneto, região do vilarejo Etta, na Itália, onde se tem o café e o seu sorvete um sabor único. As deliciosas framboesas orgânicas são colhidas na Pataçova, enquanto o casca crocante, um dos mais colhidos do mundo, é proveniente da Peneda de Paris, na França. A base e o aroma produzidos na Itália, além de perpetuarem uma tradição, garantem a textura cremosa e o sabor singular de um sorvete de alta qualidade, com todo o cuidado até ao menor e leve de guarda-travesseiro. Esse é o legado que o Sr. Vittorio Scabin confiou aos seus netos e que hoje é mantido com a mesma dedicação, perfeccionismo e paixão, fundamentada para transformar o que poderia ser simples pedacinhos em deliciosas porções de felicidade.

Outro exemplo de storytelling

- A história de Johnnie Walker:
 - Site x **Storytelling**



110 anos do Striding Man
JOHNNIE WALKER
 Keep Walking



Considerações finais sobre posicionamento

- Dimensões que devem ser observadas na definição do posicionamento do produto:
- **Importância:** diferenças geram benefícios muito valorizados com os quais os consumidores de seu mercado-alvo realmente se importam?
- **Distinção:** diferenças são percebidas e dignas de crédito para o segmento-alvo?
- **Superioridade:** nenhum outro produto consegue superar o seu no que diz respeito à qualidade dos principais atributos?
- **Exclusividade:** benefícios não podem ser copiados facilmente?
- **Acessibilidade:** benefícios são acessíveis ao bolso do comprador?
- **Lucratividade:** há retorno econômico? Fonte: MOORE e PAREEK, 2008

Referências

- DIMINGO, E. The fine art of positioning. **The Journal of Business Strategy**. March/april 1988.
- HOOLEY, G. J., SAUNDERS, J. A., PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- LAMBIN, Jean Jacques. **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw Hill, 2000.
- KAPFERER, J. N. **As marcas: capital da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- KOHLI, Chiranjeev S.; LEUTHESSER, Lance. Product positioning: A comparison of Perceptual mapping techniques. **The Journal of Product and Brand Management**, Santa Barbara, 2 (4): 10-18, 1993.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAMB JR, C. W.; HAIR JR, J. F.; MCDANIEL, C. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- MOORE, K.; PAREEK, N. **Marketing**. São Paulo: Ática, 2008.
- RIES, Al; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: Pioneira, 1999.