



Reposicionamento de marca no segmento de moda

> POR IARA SILVA DA SILVA¹
CAMILA BISOL BRUM SCHERER²

O valor das marcas relativo às negociações de fusões e aquisições entre grandes empresas implica tomar posse de posicionamentos nas mentes de clientes potenciais, com seus conjuntos de associações, qualidades e diferenças (KAPFERER, 1992). Isso especialmente quando se pensa na marca enquanto instância

produtora de sentido, que permite uma conexão simbólica e afetiva entre uma organização, sua oferta em termos materiais e imateriais, e os públicos aos quais se dirige (PEREZ, 2004). As marcas, portanto, são consequências diretas das estratégias de segmentação de mercado, de diferenciação e de produto.

Intimamente associado à segmentação de mercado e à diferenciação tem-se o posicionamento de marca, como o processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa e sustentável de marca em relação à concorrência em uma categoria, do

ponto de vista da percepção de um público-alvo (SERALVO e FURRIER, 2004, p. 7). O posicionamento adquire mais importância em função da realidade do mercado, à medida que os concorrentes contribuem para o aumento na pressão sobre preços, em maior variedade de marcas e, também, deixam menos lacunas a serem exploradas em segmentos mais restritos, atingidos por canais de mídia e de distribuição especializados (AAKER, 1996).

Em momentos como os que se vive atualmente, muitos setores empresariais enfrentam dificuldades para manter suas taxas de crescimento. Em função disso, uma das chaves para o sucesso está na implementação do conceito de marketing por meio das estratégias de posicionamento. Para isso, é preciso agrupar clientes e concorrentes e, também, compreender as percepções, crenças e atitudes dos consumidores em relação ao mercado (HOOLEY; SAUNDERS, 1996). O posicionamento de marca, quando estabelecido de maneira correta, traz inúmeras vantagens à organização: orienta e aperfeiçoa a estratégia de marca; proporciona ações de expansão da marca; melhora a memorização da marca; dá significado e concentração à organização; gera vantagem competitiva; ocupa uma posição sólida contra a concorrência; dá propriedade sobre um símbolo de comunicação; provê eficiências em termos de custos de execução (AAKER, 1996).

Para posicionar um produto é preciso concentrar a atenção na comunicação de marketing, porque, através dela agrega-se significado à oferta da organização. Porém, quando se trata de reposicionar uma marca, a questão é mais complexa, pois é necessário alterar referenciais internalizados pelo público e que compõem o seu imaginário. Essa posição é reforçada por Seralvo, Prado e Leal (2006), ao afirmarem que reposicionar uma marca implica alterar os referenciais existentes

e construir novos, esse processo pode trazer resultados diversos dos esperados pelos gestores. Keller (1998) destaca que reposicionar uma marca requer que seja estabelecido um conjunto de pontos diferenciais que supere a concorrência e, ainda, buscar os pontos de paridade e alinhamento ao contexto mercadológico. Seguindo essa lógica, para reposicionar uma marca o gestor precisa atentar para o pacote de benefícios implícito na sua oferta; as necessidades e/ou desejos do público-alvo; a posição da concorrência e, logo após, alinhar o seu mix de marketing a esse cenário.

O reposicionamento não é uma tarefa incomum, à medida que a marca não pode ser considerada uma construção definitiva, mas resultado do esforço contínuo de construir valor adicionado (KAPFERER, 1992). Assim, os gestores devem ficar atentos às mudanças do contexto externo (mercado) e interno (organização) que podem afetá-la para promover as alterações necessárias, a fim de manter os vínculos com os consumidores. A relação marca-consumidor pode alterar-se, e dentre os motivos que levam ao declínio desse relacionamento estão: “degradação do nível de qualidade dos produtos; recusa em se adaptar a mudanças no mercado; estratégias equivocadas de preço e de relacionamento com o canal; falta ou inadequação da comunicação” (FURRIER, 2008, p. 195). Entre os fatores que conduzem ao reposicionamento encontram-se: o subposicionamento (percepção fraca da marca); o superposicionamento (posicionamento estreito da marca); o posicionamento confuso e o duvidoso (falta de credibilidade da mensagem) (KOTLER, 1996). Esses aspectos conduzem os gestores a reposicionar as marcas sob sua responsabilidade e, ao fazê-lo, essa decisão encaixa-se em uma tipologia específica, proposta por Furrier (2008): reposicionamento reativo; propositivo; corretivo e adaptativo.

O reposicionamento reativo deriva de mudanças ambientais (culturais, econômicas, políticas ou tecnológicas) que enfraquecem as associações da marca e demandam readequação ao novo contexto. O reposicionamento propositivo volta-se para o melhor desempenho do negócio ou no aproveitamento de oportunidades de mercado, inviáveis com o posicionamento atual. O reposicionamento corretivo resulta da ineficácia do posicionamento atual para os objetivos da marca, no que tange à baixa percepção de valor pelos consumidores frente à marca. O reposicionamento adaptativo envolve alterações no composto promocional decorrente da ineficiência da comunicação em relação aos atributos valorizados pelos clientes, mas, por algum motivo, não são corretamente percebidos ou associados àquela marca.

Essas formas de reposicionamento aplicam-se às marcas em qualquer segmento, mas neste artigo teremos como foco a moda, que, segundo Cobra (2007, p.117), “é um negócio de posicionamento”. A escolha desse segmento como objeto de estudo justifica-se pela sua relevância, uma vez que o setor têxtil e de confecções representa 3,5% do total do PIB brasileiro e é o 2º maior empregador do país (BRASIL, 2013). Nesse contexto, questiona-se: de que forma as marcas no segmento de moda valem-se dessas formas de reposicionamento para garantir a sua perenidade?

Este artigo vale-se de uma pesquisa exploratória de vertente qualitativa, por meio de consulta em fontes bibliográficas e documentais para identificar os tipos de reposicionamento propostos por Furrier (2008). Para ilustrar algumas dessas formas de reposicionamento emprega-se análise de conteúdo, envolvendo experiências de marcas no segmento de moda, em âmbitos diversos: regional, nacional e internacional, respectivamente.

Como exemplo de reposicionamento reativo podemos citar as lojas Pompéia,

1. Doutora em Comunicação Social e mestre em Administração de Empresas pela PUCRS. Professora da ESPM-Sul nos cursos de graduação, pós-graduação e pesquisadora nos campos do Marketing e da Comunicação.

2. Mestranda em Design Estratégico pela UNISINOS. Coordenadora do Curso de Graduação de Moda da FEEVALE, entre 2006 e 2008. Atualmente, é professora da graduação em Design da ESPM-Sul.

uma rede de varejo com 68 operações, cobrindo as principais cidades do Rio Grande do Sul, que comercializa produtos de cama, mesa e banho, calçados, moda para adultos (masculino e feminino), juvenil, infantil e bebê. Atualmente, a rede opera com lojas de rua e em *shopping centers*. O preço baixo e o atendimento são os principais diferenciais da marca. Essa estratégia garante à consumidora comprar produtos para toda a família, para casa e para si, através de um atendimento próximo e com condições de pagamento compatíveis com o seu orçamento (CARDOSO, 2009).

A Pompéia destaca-se pelo investimento em comunicação. Uma das iniciativas que traduzem essa política é a revista *Você Pompéia*, distribuída às clientes nas lojas da rede e em pontos estratégicos da cidade de Porto Alegre. A marca adota uma estratégia de comunicação integrada que privilegia variadas formas de mídia: propaganda em veículos massivos e internet; eventos; assessoria de imprensa; marketing direto; merchandising e venda pesso-

al. O reposicionamento da marca se expressa através da sua comunicação. No passado, a marca voltava-se à família sob o slogan “Vestindo e Calçando a Família”. Em 2004, a Pompéia começou a divulgar a sua marca por meio do slogan “É Fácil ser Fashion”, cuja campanha publicitária contava com o endosso da atriz da rede Globo, Tânia Khalil (CARDOSO, 2009).

Na sequência, as Lojas Pompéia assumiram o posicionamento de moda associada a preço acessível. Para divulgar esse novo posicionamento a comunicação da marca voltou-se para o mundo da moda, com o intuito de mostrar aos clientes que dispõe de produtos fashion, com preços acessíveis para a mulher e a família. E para sedimentar esse conceito junto às clientes que frequentam as suas lojas, a rede passou a disponibilizar consultoras de moda para assessorá-las em relação às tendências de moda e às peças que mais se adaptassem ao seu perfil. Seguindo-se uma linha de tempo percebe-se a evolução do reposicionamento da marca (CARDOSO, 2009).

Nessa figura observa-se que o reposicionamento reativo foi adotado pela marca no momento em que os seus gestores identificaram que a sociedade, a cultura, a economia e o ambiente competitivo estavam mudando e a rede precisava dar uma resposta a esse novo contexto. Dentre as mudanças desse período destacam-se: a inserção da mulher no mercado de trabalho; o aumento da renda da classe C – público prioritário das Lojas Pompéia; e as concorrentes – empresas de projeção nacional investiam fortemente em comunicação e posicionavam-se como empresas que produzem moda para ser consumida pelo grande público.

Para ilustrar o reposicionamento corretivo cita-se o caso Hering, uma marca brasileira que atua em todo o território nacional e, ao longo de sua história, fabricou e vendeu mais de 5,5 bilhões de camisetas básicas. Em 1880, os irmãos Hermann e Bruno Hering, imigrantes alemães, deram o primeiro passo para construção da marca, através da produção de camisetas de algodão, na cidade de

Blumenau, Santa Catarina (DALFOVO e PEDROSO, 2008). Quando Hermann faleceu, em 1915, a empresa já era a maior malharia brasileira e em 1960 tornou-se a maior malharia da América Latina. Na década de 1980, a empresa comemorou o seu centenário e firmou-se como uma das marcas mais consagradas do país (MUNDO DAS MARCAS HERING, 2006). No ano de 2000, a Cia. Hering passou por um processo de reestruturação e resolveu investir em *brand equity*. Para tanto, promoveu uma redução no seu portfólio de marcas concentrando-se na Hering, Hering Kids, PUC e Dzarm, e, em paralelo, ampliou a sua rede de distribuição através das franquias – Hering Store (DALFOVO e PEDROSO, 2008).

No passado, os produtos da marca se caracterizavam pela simplicidade, em termos de acabamento e detalhes, eram produzidos em escala e tinham pouca variedade. Hoje, são diferenciados em termos de modelagem e aca-

bamento, e privilegiam a qualidade para atender aos requisitos do *fast fashion* – a troca rápida de coleções. Essas mudanças deram origem ao novo posicionamento da Hering, que se concentra na oferta de moda a preços acessíveis para atingir, também, o público das classes B2 e C (DALFOVO e PEDROSO, 2008).

Esse reposicionamento resulta da necessidade de a organização adotar uma estratégia de crescimento. Para isso, realizou um extenso estudo, com o suporte técnico da consultoria Bain & Company, que apontou a relevância da marca Hering para a implementação dessa estratégia. O relatório da consultoria também assinalou que a Hering era conhecida e aceita por indivíduos acima dos 20 anos de idade, das classes A, B e C. No entanto, era percebida como uma marca cara pelas classes A e B1 e inacessível para as classes B2 e C (DALFOVO e PEDROSO, 2008).

Dado esse contexto, a consultoria recomendou a expansão do público-alvo

para as classes B2 e C, além da A e B1; a oferta de crédito e de produtos mais acessíveis e variados; aumento da visibilidade da marca, através da comunicação dos conceitos de moda associados à inovação; diferenciação das lojas, considerando a qualidade do produto e a experiência de compra nas Hering Store e, ainda, duplicar a quantidade de franquias Hering Store com algumas lojas próprias para suportar e manter o controle sobre a operação e recuperar a participação de mercado no varejo multimarca, em áreas não cobertas pela rede de franquias (DALFOVO e PEDROSO, 2008).

Essas recomendações convergem para o atual posicionamento da marca que contempla o conforto e o estilo, através da oferta de moda casual, diurna e acessível. Para se compreender esse processo, na *Figura 2* apresentam-se os momentos marcantes do reposicionamento da marca.

Essa figura evidencia a trajetória da Hering e a sua íntima relação com a moda casual, que se adapta ao co-



Figura 1 - Reposicionamento Reativo Lojas Pompéia
 Fonte: Cardoso (2009), adaptado pelas autoras.



Figura 2 - reposicionamento Corretivo da Hering
 Fonte: Elaborado pelas autoras.

tidiano dos indivíduos contemporâneos. Além disso, assinala a presença da marca em causas sociais como a campanha em parceria com o IBCC – Instituto Brasileiro de Controle do Câncer, “O Câncer de Mama no Alvo da Moda”, que comercializou cinco milhões de camisetas e contribuiu para o tratamento gratuito de mais de 800 mil mulheres. Essa iniciativa rendeu à Hering, em 2002, o prêmio do CFDA – Council of Fashion Designers of America (MUNDO DAS MARCAS, 2006). A Burberry, reconhecida mundialmente como uma marca de luxo, ilustra outra forma de reposicionamento no segmento de moda: o propositivo. Fundada em 1856 por Tomas Burberry, a empresa iniciou suas atividades como uma pequena loja de artigos de vestuário, cuja reputação se alicerça em dois pilares: tradição e inovação. A tradição associada à marca vincula-se ao seu mix de produtos de alta qualidade e design atemporal. A inovação, por sua vez, teve como ponto de par-

tida a criação da gabardine – tecido impermeável, seguido do *trench coat* –, casaco ícone da Burberry e do tartan xadrez, desenvolvido e patenteado pela empresa (MUNDO DAS MARCAS: BURBERRY, 2006). Reconhecida como uma marca de vestuário, acessórios e artefatos dirigidos ao público feminino, masculino e infantil, observa-se, em sua trajetória, os motivos desse reposicionamento. Durante a primeira metade do século XX, o crescimento e o reconhecimento da Burberry prosperam e culminam com a venda da marca, em 1955, para o grupo Great Universal Stores (GUS). Na década de 1970, o grupo GUS promove a internacionalização da Burberry. Porém, as mudanças culturais da segunda metade do século, somadas à geração *boomer* e ao processo de segmentação dos mercados-alvo, adotado pelas empresas nos anos 1980, colocaram os gestores da marca em posição de alerta (MUNDO DAS MARCAS: BURBERRY, 2006).

Diante da possibilidade de a marca envelhecer frente ao seu público, os gestores da marca decidiram reposicioná-la. Esse movimento ocorreu na década de 1990, e em função do surgimento do modelo *fast fashion* a empresa identificou a oportunidade de mercado de voltar-se ao público jovem de alta renda. Para isso, lançou uma linha de produtos de alta moda, resgatou o nome símbolo da bandeira Burberry Prorsum, sob o endosso da jovem e rebelde modelo Kate Moss (MUNDO DAS MARCAS: BURBERRY, 2006). A estratégia foi assertiva e a resposta do mercado foi rápida. Com a Burberry Prorsum, a empresa contemplou, em sua carteira de clientes, os jovens entre 20 e 30 anos de idade. Também inovou na comercialização dos seus produtos, ingressando o ano de 2005 no modelo de *e-commerce*. A consolidação desse posicionamento se materializaria, contudo, pela forte relação desse público com a tecnologia da informação (SALESFORCE.COM, 2013). Em resposta, a Burberry

se aproximou das mídias sociais e foi a primeira a disponibilizar, em tempo real, o seu desfile às diversas lojas e clientes do mundo. As campanhas da marca também foram renovadas mediante a criação de *fashion films* e vídeos que instigavam a participação dos espectadores, conforme se observa na Figura 3. Hoje, a Burberry é uma marca global presente em mais de 85 países e com mais de 10 milhões de seguidores no Facebook (SALESFORCE.COM, 2013). Tornou-se uma empresa de capital aberto, com ações na bolsa de valores de Londres (London Stock Exchange – LSE). A partir dessas mudanças compreende-se que a estratégia de reposicionamento propositivo, adotada pela Burberry, consolidou-se ao ser considerada a marca mais inovadora do mercado de moda mundial, em 2011 (FAST COMPANY, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao retomar a questão central que este artigo se propôs a responder – de que forma as marcas no segmento de moda valem-se das estratégias de reposicionamento para garantir a sua perenidade? –, compreende-se que o reposicionamento de qualquer tipo – reativo, corretivo, propositivo ou adaptativo –, envolve definir elementos da identidade da marca que precisam ser ativamente comunicados a determinado público. Esses elementos identitários compõem a essência da marca e devem convergir para a forma como é percebida pelo consumidor. O relacionamento com os consumidores é a base para a construção de uma marca forte. Por isso, a observação sistemática das mudanças socioculturais e do contexto geral que cerca a marca é fundamental para garantir a sua sobrevivência. Conforme assinala Kapferer (2004), a essência da marca abriga um paradoxo – perenidade ver-

sus efemeridade. Assim, para garantir a sua permanência ela deve inovar, a partir disso deve preservar a sua identidade; aquilo que a distingue das suas concorrentes para se manter no mercado. Esse paradoxo das marcas evidencia-se com mais força no segmento de moda, pois a efemeridade é um dos pressupostos do setor (SILVA, 2006), no que se refere às mudanças velozes nas coleções, nos modelos, nos tecidos e na tecnologia que envolve a sua produção. Salienta-se, ainda, que os casos apresentados ao longo deste artigo, independentemente de uma atuação regional, nacional ou global, tiveram

como base estratégias de reposicionamento vinculadas ao conceito de moda enquanto fenômeno social. Cada qual adaptou a questão da moda, as características do seu público e do mercado em foco. Em se tratando da Pompéia e da Burberry, o reposicionamento, além de bem-sucedido, impactou em vantagens competitivas para as marcas frente aos seus concorrentes. No caso da Hering, o que se observou foi um importante resgate da identidade da marca, reconhecida pela sua tradição e oferta de produtos básicos de moda para um público maior de consumidores, valorizando a sua essência. <

REFERÊNCIAS:

AAKER, D. *Criando e Administrando Marcas de Sucesso*. São Paulo: Futura, 1996.
 CARDOSO, A.L.F. O Conceito de Moda Aplicado à Comunicação no Varejo Um Estudo do Caso Lojas Pompéia. *Monografia* apresentada ao curso de Publicidade e Propaganda. ESPM/Sul, 2009.
 COBRA, M. *Marketing e Moda*. São Paulo: Senac, 2007.
 DALFOVO, M. S.; PEDROSO, A. A percepção dos clientes multimarca referente ao novo posicionamento da marca Hering. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*. Blumenau, v.2, n.2, p.01-22, Sem I. 2008 – ISSN 1980-7031
 FURRIER, M. T. Posicionamento e Reposicionamento de Marcas. In: SERALVO, F.A. (Org.). *Gestão de Marcas no Contexto Brasileiro*. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 162-209.
 HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. *Posicionamento competitivo*. São Paulo: Makron Books, 1996.
 KAPFERER, J.N. *Strategic brand management*. 2nd ed. New York: Free Press, 1992.
 _____. *Marcas à prova de Prática*. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
 KELLER, K. L. *Strategic Brand management: building, measuring and managing brand equity*. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.
 KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
 SERALVO, F.A.; FURRIER, M.T. *Fundamentos do Posicionamento de Marcas: uma revisão teórica*. Anais do VII SEMEAD – Seminário de Administração da USP, 2004.
 SERALVO, F.A.; PRADRO, K.P.L.A.; LEAL, C.A.M.N. Estratégias de Marketing para o Reposicionamento de Marcas em Mercados de Produtos de Consumo de Massa no Brasil. In: SORDI, J. O; CUNHA, I. A. (Orgs.). *Organização e Gestão de Negócios*. Santos: Editora Universitária Leopoldianum, 2006, p. 119 – 39.
 SILVA, I. Comunicação: uma leitura da complexidade na marca Chanel. *Tese de Doutorado* apresentada ao Programa de Pós-graduação em Comunicação Social. FAMECOS, PUCRS, 2006.
 Fontes eletrônicas:
 BRASIL Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *A Cadeia Produtiva e Têxtil de Confeccões*. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3696>>. Acesso em: 04 jul. 2013.
 MUNDO DAS MARCAS: HERING. 2006. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/hering-o-fashion-bnico.html>>. Acesso em: 04 jul. 2013.
 MUNDO DAS MARCAS: BURBERRY. 2006. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/burberrys-prestigio-ingles.html>>. Acesso em: 02 jul. 2013.
 SALESFORCE.COM. Burberry. Disponível em: <<http://www.salesforce.com/br/customers/stories/burberry.jsp>>. Acesso em: 02 jul. 2013.
 FAST COMPANY. Burberry: for breathing new life into a luxury stronghold. 2011. Disponível em: <<http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2011/profile/burberry.php>>. Acesso em: 02 jul. 2013.



Figura 3 – Reposicionamento Propositivo da Burberry
 Fonte: Elaborado pelas autoras.