



Maria Angélica Salles de Oliveira Pinto

**Uma questão de imagem: Um estudo de caso sobre
reposicionamento de uma marca centenária para o
mercado de baixa renda.**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientador: Prof. Marcus Wilcox Hemais

Rio de Janeiro

Abril 2016



Maria Angélica Salles de Oliveira Pinto

**Uma questão de imagem: Um estudo de caso sobre
reposicionamento de uma marca centenária para o
mercado de baixa renda.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Marcus Wilcox Hemais

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Luis Fernando Hor-Meyll Alvares

Departamento de Administração - PUC-Rio

Denise Franca Barros

PPGA - Unigranrio

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 08 de Abril de 2016

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Maria Angélica Salles de O. Pinto

Graduou-se em Administração de Empresas pela Universidade Federal Fluminense em 2004. Pós-graduada em Gestão de Negócios pelo IBMEC-RJ em 2010. Obteve certificação em gerenciamento de projetos pelo PMI em 2013. Possui experiência em Administração, com atuação nas áreas de planejamento, qualidade e processos de empresas nacionais e multinacionais de grande porte.

Ficha Catalográfica

Pinto, Maria Angélica Salles de Oliveira

Uma questão de imagem: um estudo de caso sobre reposicionamento de uma marca centenária para o mercado de baixa renda / Maria Angélica Salles de Oliveira Pinto; orientador: Marcus Wilcox Hemais. – 2016.

77 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2016.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Reposicionamento. 3. Marca. 4. Consumidor de baixa renda. 5. Composto de marketing. 6. Aspecto simbólico do consumo. I. Hemais, Marcus Wilcox. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Agradeço a Deus pela coragem para superar os desafios e disposição para abraçar as oportunidades. Aos meus pais por entenderem a minha sede de conhecimento. Ao meu orientador que com paciência, zelo e organização soube lidar com o meu processo criativo caótico. Aos amigos que conheci no mestrado por compartilhar risadas e experiências. A Eneida que com sua generosidade colaborou imensamente para a concretização dessa pesquisa e aos demais entrevistados. Ao meu amor por estar comigo desde o início dessa caminhada e por me inspirar com seu afeto. E ao meu pequeno JP que me ensina a cada dia que saber e aprendizado vão muito além dos livros.

Resumo

Salles, Maria Angélica; Hemais, Marcus Wilcox. **Uma questão de imagem: Um estudo de caso sobre reposicionamento de uma marca centenária para o mercado de baixa renda.** Rio de Janeiro, 2016. 77p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O Brasil ao longo dos últimos anos passou por uma transformação econômica que possibilitou milhões de pessoas de menor renda a elevarem seu patamar de consumo. Diante de tal fenômeno, empresas tiveram que repensar seus modelos de negócio tradicionais e se reposicionar, pois já não bastava produzir algo a um preço mais acessível; era necessário investir em qualidade e inovação para conquistar esse consumidor emergente. A marca, portanto, passa a ser um bem de significativo valor para empresas interessadas em vender a esse mercado, visto que consumidores de baixa renda a usam como um elemento de pertencimento e distinção social. No entanto, poucas empresas efetivamente realizam reposicionamentos com esse objetivo. O presente estudo apresenta um estudo de caso de reposicionamento de uma marca centenária líder em seu segmento de origem para o mercado de lentes oftálmicas cujo propósito era conquistar o consumidor de baixa renda no Brasil. Para isso, foram realizadas entrevistas em profundidade com funcionários da empresa diretamente envolvidos nesse processo. Na análise, foi possível entender as principais adaptações de marketing que a empresa adotou para vender ao mercado em questão. Conclui-se, então, que empresas que pretendem inserir-se com sucesso nesse mercado devem, em primeiro lugar, entender a heterogeneidade desse grupo de consumidores e planejar de maneira cuidadosa suas estratégias mercadológicas, alterando um ou vários componentes do composto de marketing. É fundamental, sobretudo, que tais mudanças sigam além do discurso e que na prática toda a organização possa estar comprometida com as modificações nos processos da empresa.

Palavras-chave

Reposicionamento; marca; consumidor de baixa renda; composto de marketing; aspecto simbólico do consumo.

Abstract

Salles, Maria Angélica; Hemais, Marcus Wilcox (Advisor). **A matter of image: A case study on repositioning of a century-old brand for a low income market.** Rio de Janeiro, 2016. 77p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Brazil has undergone an economic transformation that has enabled millions of low income people to raise their level of consumption over the past few years. Faced with this phenomenon, companies have had to rethink their traditional business models and reposition themselves because it was not enough to produce something at a more affordable price; it was necessary to invest on quality and innovation to conquer this consumer. Thus, the brand becomes a significant value business asset for companies interested in selling to this new market, as low-income consumers use it as an element of belonging and social distinction. Nevertheless, few companies actually do repositioning for this purpose. This paper presents a study of a repositioning case concerning a century-old brand, leader in its source segment, of ophthalmic lenses market whose purpose was to conquer the low-income consumers in Brazil. For this, in-depth interviews were conducted with employees directly involved in this process. In the analysis, it was possible to understand the main marketing adaptations that the company has taken to sell to the market in question. It follows, then, that companies seeking to insert themselves successfully in this market must first understand the heterogeneity of this group of consumers and plan carefully your marketing strategies by changing one or more components of the marketing mix. It is essential, in particular, that such changes follow beyond discourse and in practice throughout the organization compromise with the changes in business processes.

Keywords

Repositioning; brand; low income consumer; marketing mix; symbolic aspects of consumption.

Sumário

1. Introdução	10
1.1 Objetivo final	13
1.2 Delimitação do estudo	13
1.3 Relevância do estudo	14
2. Referencial Teórico	16
2.1 O consumo na base da pirâmide	16
2.2 Princípios para atuar na base da pirâmide	19
2.3 Consumidores de baixa renda no Brasil	21
2.3.1 Aspecto simbólico do consumo	22
2.3.2 A Relação entre Consumidores de Baixa Renda e Marcas	25
2.4 Reposicionamento de Marcas	27
3 Metodologia	33
3.1 Tipos de pesquisa	33
3.2 Seleção dos entrevistados	35
3.3 Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados	36
3.4 Tratamento dos dados	38
3.5 Limitações do método	39
4. Análise e Interpretação dos Resultados	40
4.1 Contextualização sobre as empresas da pesquisa	40
4.2 Motivações para ingressar no mercado de baixa renda brasileiro	44
4.3 Pesquisas com potenciais consumidores da Visonex	47
4.4 Composto de Marketing	52
4.4.1 Promoção	53
4.4.2 Preço	57
4.4.3 Praça	58
4.4.4 Produto	61
4.5 Considerações sobre o caso	64
5. Conclusão	67
5.1 Implicações Gerenciais	70
5.2 Sugestões para trabalhos futuros	72
6. Referências Bibliográficas	74
Apêndice A	78

Lista de figuras

Figura 1 – Enquadramento teórico – bases conceituais da pesquisa	32
Figura 2 – Cadeia produtiva do mercado óptico	43
Figura 3 – Diagnóstico da Marca Luminak	50

Lista de tabelas

Tabela 1 – Composto de Marketing – adaptação para a base da pirâmide	21
Tabela 2 – Tipos de reposicionamento de marca	31
Tabela 3 – Posicionamento comparativo das marcas Premium e Luminak	66

1. Introdução

O Brasil é um país de dimensões continentais, com abundância de recursos naturais. Escrever a sua história é reconhecer o pluralismo da população diante das diferenças culturais, lembrar as raízes e as dicotomias, buscar entender as razões do famoso “jeitinho brasileiro” e constatar a desigualdade que, embora decrescente, ainda se conserva como um marco do país (SECRETARIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2014).

Observam-se as transformações que o país vem sofrendo ao longo das últimas décadas, em especial, no âmbito econômico, resultado da combinação de uma abertura comercial, da globalização e dos diversos planos econômicos, cujo propósito era controlar a inflação que produzia como deletério efeito uma corrida diária da população aos bancos e supermercados. Essa corrida deixou de ser rotina após 1994, quando a estabilidade econômica, trazida pelo Plano Real, pôs fim ao lucro via aplicações bancárias e exigiu que as empresas garantissem o resultado com a produtividade do negócio e não no mercado financeiro (ROCHA, 2009). A partir desse momento, um contingente numeroso de pessoas que foi, por muitos anos, invisível aos olhos da empresa e dos acadêmicos (LIVRAMENTO et al, 2011) apresentou significativo crescimento em seu potencial de consumo (BARROS, 2006), despertando o interesse do meio empresarial, que desejava vislumbrar novas oportunidades para seus negócios.

As condições macroeconômicas mais favoráveis levaram à melhora das condições de vida de grande parcela da população brasileira. Um estudo encomendado pela comissão da SAE (Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República) revelou que no período de 2001 a 2011 o número de postos de trabalho aumentou de 76 milhões para 92 milhões e a taxa de desemprego declinou até alcançar seu mínimo histórico. A renda também se elevou, impulsionada pelos incrementos anuais do salário mínimo acima da inflação ou pelas políticas de transferência de renda como, por exemplo, o Bolsa Família (SECRETARIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2014). Pela primeira vez, “o tamanho do bolo brasileiro [cresceu] mais rápido e com mais fermento entre os pobres” (NERI, 2010, p.11).

Diante desses fatores, foi possível perceber o crescimento do poder de consumo do segmento inferior da pirâmide socioeconômica, em particular do grupo definido por Neri (2010) como ‘Nova Classe Média’ ou Classe C¹. A representatividade dessa nova classe C na sociedade brasileira foi de 50% em 2014. Em trabalhos acadêmicos brasileiros, encontram-se algumas expressões diferentes para designar a baixa renda: mercado popular ou camada popular, classe trabalhadora, pobres, base da pirâmide, consumidores emergentes e baixa renda (MATTOSO, 2010; PRAHALAD, 2006; BARROS, 2006; LIMEIRA, 2008; HEMAIS et al, 2011; PRADO et al; 2014). Nesse estudo, optou-se por referir-se a esse grupo como de baixa renda.

Rocha e Silva (2009) explicam que esse grupo de consumidores é formado por indivíduos que, há alguns anos, eram excluídos por serem considerados pobres, sem recursos financeiros para participar do consumo, mas que, com o andar dos anos, passou a ser visto como um enorme mercado potencial. A indiferença a eles, existente por muitos anos, foi parcialmente suspensa após o advento do Plano Real, quando começou a se falar no “surpreendente” crescimento de consumo dessas classes e das oportunidades de negócios que surgiam nesse novo cenário (BARROS; ROCHA; 2007).

Apesar de o fenômeno dos consumidores de baixa renda no Brasil ter começado desde o advento do Plano Real, discussões a seu respeito surgiram no meio acadêmico, tanto internacional quanto brasileiro, a partir dos artigos de Prahalad e Hammond (2002) e Prahalad e Hart (2002), no qual os autores identificam o grande potencial de lucro na “Base da Pirâmide” (BdP) global. Os autores alegam que há quatro bilhões de consumidores nesse segmento e que empresas dispostas a vender a esses indivíduos podem fazer “fortunas”, além de ajudar a erradicar a pobreza.

Prahalad (2006) afirma que o sucesso das empresas na BdP depende de sua capacidade de inovar e se adaptar ao segmento em questão. Ele indica que os mercados devem ser criados, em vez de penetrados, o que necessita uma abordagem inovadora no processo de criação de produtos, tecnologia, comunicação e modelos de negócio.

Diante desse potencial de vendas levantado por Prahalad, empresas começaram a prestar atenção a esses indivíduos na BdP, adaptando o seu

¹ Em um levantamento realizado pela FGV, Neri (2010) define a Classe C como a classe central, abaixo de A e B e acima da D e E. A fim de quantificar as faixas, foi calculado a renda domiciliar per capita. A faixa C central está compreendida entre R\$ 1.064 e R\$ 4.561 a preços de grande São Paulo referente a 2010.

composto de marketing para atender as necessidades e desejos desse público (SILVA; PARENTE, 2007).

Entre as diferentes formas de adaptação adotadas, pode-se destacar a criação de uma segunda marca para atender o segmento - como mostra o caso da Koppenhagen, que lançou a marca Chocolates Brasil Cacau, ou o da Boticário, que lançou a marca Make B, mais acessível ao público de menor poder aquisitivo. Outra estratégia que empresas lançam mão é fazer o reposicionamento de uma marca, prática que sugere mudanças em um ou mais componentes do mix de marketing, para atender a determinado segmento (ROCHA; SILVA, 2008; ASSIS et al, 2015).

Contudo, depois de uma década de crescimento vertiginoso do poder de compra da classe de baixa renda, impulsionada pelo acesso ao crédito e incremento salarial (NOGAMI; VIEIRA; MEDEIROS, 2012), esse grupo se vê mais empobrecida (BARROCAL, 2015), em grande parte ocasionada pela crise econômica e política pelo qual o país atravessa. O encolhimento do mercado de trabalho e a perda real de renda face à inflação de dois dígitos anuais levaram as famílias a rever o seu consumo (CHIARA; PAPP, 2015). O crédito, que outrora jorrava em abundância e que muito contribuiu para aumento do endividamento dessa classe (MATTOSO, 2005), agora se tornou mais restrito (CHIARA; PAPP, 2015). Estima-se que mais de 3,7 milhões de pessoas da Classe C, por exemplo, migraram para as faixas mais empobrecidas (ABRAS, 2016). Esse cenário desafiador exigirá que o consumidor de baixa renda repense seus hábitos de consumo, incluindo as suas preferências por marcas (PRADO et al, 2014). Empresas, por sua vez, deverão rever suas estratégias, considerando o novo comportamento dos consumidores de baixa renda que pode emergir desse cenário econômico mais adverso. Cabe destacar, que a pesquisa em questão desenvolveu-se num cenário de transição iniciado no final de 2014 e intensificado em 2015, em que um número expressivo de famílias brasileiras veem suas conquistas econômicas ameaçadas pelo aumento da inflação e do desemprego. Percebe-se por ora uma mudança de hábitos do consumidor para enfrentar a crise, mas ainda não se pode afirmar se e por quanto tempo elas irão perdurar.

Apesar dos ganhos que empresas podem ter ao se reposicionar para atender o mercado na BdP, são poucos os estudos que discutem como esse processo é realizado (PRAHALAD, 2006). No Brasil, esse cenário faz-se ainda mais grave, e, para intensificar o caso, nem sempre as adaptações realizadas

por empresas efetivamente atingem positivamente consumidores de baixa renda (ZILBER; SILVA, 2013).

Em vista dessa lacuna na literatura, a presente pesquisa pretende realizar um estudo de caso com uma empresa multinacional que atua no território brasileiro, a fim de entender como foi realizado seu reposicionamento para vender ao segmento de consumidores de baixa renda.

1.1

Objetivo final

O presente estudo analisou como foi realizado o reposicionamento de marca de uma empresa multinacional de lentes ópticas com filial no Brasil, de forma a se adaptar para atender o mercado de baixa renda. Para atingir esse objetivo, foi feito um estudo de caso nessa empresa, a fim de compreender o fenômeno do reposicionamento de marcas em um contexto específico.

1.2

Delimitação do estudo

A presente pesquisa tem como foco estudar o processo de reposicionamento de marca de uma empresa multinacional de lentes ópticas presente no Brasil. Mais especificamente, busca abordar a questão de reposicionamento de uma marca centenária e conhecida globalmente no contexto brasileiro. Embora relevante, não se pretende tratar a questão de reposicionamento corporativo (MILLER; BILL, 2008).

O estudo está delimitado a apresentar um único estudo de caso, sobre uma empresa cuja estratégia de reposicionamento foi voltada para o mercado brasileiro de baixa renda. O foco, portanto, se dá nas adaptações no âmbito de marketing que a empresa adotou para alcançar tal objetivo. Não são discutidas, dessa forma, questões financeiras ou organizacionais da empresa durante esse processo.

1.3 Relevância do estudo

Entende-se que esse estudo pode trazer implicações importantes para os meios empresarial e acadêmico. Do ponto de vista empresarial, o tema é relevante porque a condução do processo de reposicionamento apresenta-se como algo relativamente desconhecido (HASSANIAN; BAUM, 2002; OLIVEIRA; CAPOMAR, 2007), sobretudo no que tange à etapa de execução. Isso porque a operacionalização da estratégia constitui fator-chave para o sucesso. Sabe-se que a decisão por um reposicionamento de marca envolve custos e riscos relativamente elevados, dado ao grau de impacto e incerteza de uma ação estratégica como essa (TELLES, 2004). Considerando tais aspectos, o estudo permite compreender como o reposicionamento de uma marca centenária foi feito para atender as necessidades e os desejos do público de baixa renda e descrever como o composto de marketing foi alterado para alinhar-se à tal iniciativa. As empresas que desenvolverem ou adaptarem produtos para esses consumidores, respeitando-os e compreendendo seus valores e aspirações, poderão obter alto retorno (HAMMOND; PRAHALAD, 2004).

Os resultados também podem ser úteis para ampliar o conhecimento acadêmico existente acerca do tema de reposicionamento de marca, especificamente quando é voltado a consumidores de baixa renda. Ainda há um pequeno volume de estudos acadêmicos que discute o tema de maneira explícita (SERRALVO; FURRIER, 2008), sobretudo no que se refere a adaptações ao mercado de baixa renda (ZILBER; SILVA, 2013). A literatura brasileira cita exemplos de empresas que reposicionaram suas próprias marcas, mas poucos são os estudos de casos que descrevem as ações realizadas para reposicionar uma marca em outro segmento, especialmente casos que envolvem o mercado óptico.

Telles (2004) discutiu em profundidade o tema, no entanto, não foi capaz de detalhar um exemplo semelhante de reposicionamento em que uma marca centenária consolidada e referência em outro segmento é utilizada em outra indústria, situação essa que se procurou trazer nesse trabalho. Além do autor, Hassaniem e Baum (2002) também indicaram que há diversos tipos e motivações para que uma empresa adote a estratégia de reposicionamento. No intuito de melhor situar o leitor, foi aplicada a tipificação sugerida pelos dois autores, embora existam outros modelos na literatura acadêmica, tal como o elaborado pela consultoria Mckinsey.

O estudo ao apresentar o caso de uma marca centenária torna-se ainda mais singular, pois é sabido que muitas morrem ao completar seu ciclo de vida seja pela falta de habilidade das empresas em gerenciar a marca em mercados de constantes mudanças, seja pelo impacto dos fatores ambientais externos tais como tecnologia, política e economia (GROUCUTT, 2006). O autor aponta dois caminhos para uma marca retardar o declínio de fato, um deles é a inovação e o outro o reposicionamento que podem ser trabalhados em conjunto. Em particular, as marcas centenárias podem buscar o caminho da revitalização. Kay (2006) acrescenta que as marcas fortes possuem uma estrutura lógica revestida por uma história que é usada para criar significados na mente dos consumidores. Para Aaker (1996) o desenvolvimento de uma marca forte passa pela construção de uma identidade que diz respeito ao que ela vai simbolizar para o público, Decide-se então qual o plano de comunicação que vai além da publicidade, segundo o próprio autor, vai sustentar tal imagem. Há muitas marcas no mercado, mas poucas são aquelas que sobrevivem ao longo do tempo às mudanças no ambiente, em particular, às alterações no comportamento do consumidor.

O estudo pode ser útil também para outras empresas num cenário similar, ou seja, pode auxiliar profissionais de marketing a ampliar o escopo de atuação das marcas, em particular, num cenário econômico adverso como o que se apresenta atualmente no Brasil. Pode, inclusive, inspirar multinacionais a buscar um melhor (re) posicionamento em mercados emergentes, principalmente, se avaliada as práticas adotadas em cada um dos elementos do composto de marketing.

No entanto, o presente estudo descreve o caso de uma empresa que adquiriu os direitos de licenciamento de uma marca centenária do segmento de imagem.

2. Referencial Teórico

O presente capítulo apresenta o referencial teórico do estudo, e está dividido em cinco subtópicos relacionados ao tema de investigação. No primeiro, é discutido como se dá o consumo na base da pirâmide e os debates conceituais que se formaram em torno do tema. A segunda seção elenca os doze princípios sugeridos por Prahalad para atuar no mercado de baixa renda. Na terceira parte, abordam-se as características e particularidades do mercado de baixa renda brasileiro, trazendo à tona aspectos culturais e sociológicos do consumo. Na quarta seção, procura-se compreender a relação desse grupo de consumidores com as marcas. Por fim, a última seção desse capítulo discute aspectos conceituais e teóricos do reposicionamento de marcas.

2.1 O consumo na base da pirâmide

Na última década, a visão que defende a redução de pobreza mundial através do mercado livre ganhou um número crescente de seguidores, a partir dos estudos de Prahalad (PRAHALAD, HAMMOND, 2002; PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD, 2006). A premissa básica dessa linha é de que as comunidades de baixa renda devem ser vistas como um mercado em potencial pelas multinacionais. O sucesso somente é possível quando as empresas deixam de pensar nesses indivíduos como vítimas e os reconhecem como consumidores, passando, a buscar compreender e a atender suas necessidades. Segundo Prahalad (2006), devemos parar de pensar nos pobres como vítimas ou como um fardo e reconhecê-los como empreendedores resilientes e criativos e consumidores, um mundo novo de oportunidades se abrirá.

Segundo Prahalad e Hammond (2002), mais de quatro bilhões de pessoas com renda inferior a dois dólares por dia estavam à margem do mundo desenvolvido. Mesmo que suas condições de consumo fossem restritas, seu volume representava uma oportunidade única de mercado para empresas, que, além de lucrar, ajudariam esses indivíduos a saírem da pobreza (PRAHALAD;

HAMMOND, 2002). Grande parte dessa massa de potenciais compradores morava nos países emergentes.

No entanto, as ideias defendidas por Prahalad e colegas estão longe de ser um consenso, formando-se um debate em torno do trabalho do autor. Segundo Wierzba (2010), os trabalhos de Prahalad têm sido criticados por economistas e especialistas em gestão estratégica. Um dos mais prolíficos é Aneel Karnani, que critica Prahalad quanto ao tamanho e potencial do mercado, quanto às estratégias utilizadas e quanto ao impacto social nas comunidades na BdP.

Tais distintas visões sobre a BdP leva Hemais, Casotti e Rocha (2013) a sugerir que existem duas principais perspectivas sobre o consumo na base da pirâmide. Enquanto uma defende um discurso hedonista, ao incentivar o consumo pela BdP, como forma de diminuir a pobreza, a outra, cuja perspectiva dominante é moralista, critica tal visão, pois acredita que somente a inserção das pessoas com menor poder aquisitivo no processo de produção contribuirá para melhorar suas vidas.

Prahalad e Hammond (2002) argumentam que há diversas recompensas para o consumidor de baixa renda quando as empresas decidem se voltar a comercializar a eles. Entre os ganhos, podem ser citados: oportunidade de consumir novos produtos e serviços, aproveitar amplamente opções de consumo e melhorar a qualidade de vida dessas pessoas.

Davidson (2009) argumenta, entretanto, que o marketing para a BdP pode afetar negativamente os interesses do consumidor de baixa renda. O autor aponta, ainda, que as ofertas podem ser exploratórias e há uma ausência de honestidade nas propagandas. Karnani (2007) também defende que a utilização de marketing abusivo direcionado a esse público pode violar os fundamentos do consumo adequado, definido como aquele voltado para satisfazer as necessidades essenciais ou de sobrevivência que proporcionam uma vida digna aos indivíduos. Esse tipo de iniciativa cria novas necessidades ao invés de satisfazer as existentes (KARNANI, 2007).

O objetivo final da teoria proposta por Prahalad é tornar os menos afortunados em pessoas economicamente ativas, aumentando o seu grau de autoestima, conferindo-lhes capacidade de escolha e de controle sobre as suas vidas e reduzindo os níveis de pobreza globalmente (PRAHALAD; HAMMOND, 2002). Do ponto de vista empresarial, o mercado na BdP é uma oportunidade de criar novos negócios, reestruturar os modelos antigos de gestão e garantir prosperidade econômica em um mundo de mercados tradicionais saturados.

Karnani (2007), por sua vez, defende que o segmento na BdP não é formado por consumidores conscientes, devido à pouca instrução escolar que recebem ao longo da vida. Logo, são suscetíveis às investidas mais agressivas de marketing feitas pelas grandes empresas. O autor defende que os apelos das propagandas levam esses indivíduos a consumir bens e serviços que não são essenciais para a sobrevivência no dia-a-dia. Outros estudiosos também não aceitam o argumento que os consumidores na BdP podem tomar decisões racionais, pois isso negligencia a suscetibilidade deles à exploração em razão do baixo nível educacional, pouco acesso a informações e condições socioeconômicas menos privilegiadas (JAISWAL; GUPTA, 2014).

Prahalad e Hammond (2002), ao contrário do que Karnani (2007) defende, afirmam que esses consumidores não estão preocupados apenas em satisfazer suas necessidades básicas; eles também desejam adquirir produtos mais luxuosos. Tal achado coaduna-se com as teorias que defendem o aspecto simbólico do consumo, seja ele na forma de “consumo de pertencimento”, como meio de se distinguir, por meio da posse, de outros grupos sociais (BARROS, 2006; BARROS; ROCHA, 2009; CASTILHOS; ROSSI, 2009; MATTOSO, 2007). Barros (2006) destaca, por exemplo, que os consumidores de baixa renda dão grande ênfase à cultura material.

Jaiswal e Grupta (2014) revelam questões relevantes acerca do comportamento de consumidores de baixa renda na Índia. Os autores pontam que aqueles na BdP são influenciados pelas ações de marketing conduzidas pelas grandes empresas para esse público, tais como: propagandas e promoções. Outra é que eles demonstram um alto nível de consciência das marcas. Há entre essas pessoas desejo de consumir marcas aspiracionais não necessariamente de produtos ou serviços associados a suas necessidades proeminentes, tais como alimentação, saúde e educação.

Alguns dos achados dos autores corroboram os argumentos que defendem a perspectiva moralista. O primeiro deles é de que os consumidores que ganham menos de dois dólares por dia são vulneráveis às campanhas de marketing das empresas, em especial, aquelas com a presença de celebridades, devido à baixa escolaridade desse público. O segundo revela que esses consumidores desviam seus recursos escassos das necessidades mais urgentes, para praticar o consumo compensatório, no intuito de aumentar sua autoestima (JAISWAL; GUPTA, 2014).

Prahalad (2006) enfatiza, ainda, que o alívio da pobreza pode se dar pelo aumento da renda familiar, que, por sua vez, é alcançado por meio da redução

dos custos dos serviços, melhorando sua qualidade e liberando o tempo desses indivíduos para as atividades produtivas. De maneira a alcançar essa redução dos custos, Prahalad propõe 12 princípios que as empresas devem adotar, os quais serão discutidos no item a seguir.

2.2

Princípios para atuar na base da pirâmide

Prahalad (2006) identificou 12 princípios que, juntos, constituem a pedra fundamental da filosofia de inovação para os mercados na base da pirâmide. A partir desses, empresas se adaptariam (em especial, o seu composto de marketing), para mais bem atender esse segmento. Segundo o autor, os princípios são:

- 1) Foco no preço-desempenho de produtos e serviços: servir a base da pirâmide não significa apenas ofertar produtos e serviços com preços baixos. É necessário que eles combinem preço, qualidade e desempenho.
- 2) Inovação requer soluções híbridas: É importante que as empresas desenvolvam tecnologias que vão ao encontro das necessidades específicas da BdP.
- 3) Soluções escaláveis e transportáveis: As soluções que são desenvolvidas devem oferecer ganhos de escala e ser facilmente transportadas entre países, culturas e línguas.
- 4) Economia de recursos: Todas as inovações para a BdP devem observar a escassez de recursos, que é um fator crítico para esse mercado.
- 5) Desenvolvimento de produtos funcionais: Deve-se ter preocupação não apenas com a forma.
- 6) Processos inovadores: Esse item é tão crítico quanto a inovação de produtos. Um dos exemplos citados por Prahalad é a questão da logística. A sua inexistência ou precariedade constituem fatores críticos para o acesso à BdP.
- 7) Adequar o trabalho necessário às aptidões existentes: O projeto deve levar em consideração o nível de qualificação, a carência de infraestrutura e a dificuldade de acesso a áreas remotas.

- 8) Educar os consumidores ao uso dos produtos: As empresas devem se preocupar em educar seus consumidores sobre o uso dos produtos que comercializa. O baixo nível educacional, de parte desse mercado, desafia as organizações a desenvolver abordagens criativas, que viabilizem o aprendizado rápido desse público.
- 9) Produtos devem funcionar em ambientes hostis: produtos devem ser desenvolvidos para se adaptar a ambientes de pouca infraestrutura e condições adversas, tais como calor, poeira, barulho, entre outros.
- 10) Interface de uso adaptável devido à heterogeneidade dos consumidores: As multinacionais devem desenvolver produtos versáteis, que se adaptem a diferentes idiomas, culturas e níveis de escolaridade.
- 11) Distribuição: Deve ser uma preocupação constante das empresas, que precisam pensar em maneiras de acessar e distribuir os produtos e serviços ao mercado da BdP, tanto rurais, quanto urbanos. Inovar nos métodos de distribuição a baixo custo para esse público é crítico.
- 12) Foco na ampla arquitetura do sistema (a plataforma): Possibilitar a fácil incorporação de novas particularidades.

Embora Prahalad (2006) aponte a inovação como premissa para as empresas atuarem na BdP, ainda hoje algumas não colocaram em prática essa ideia. Zilber e Silva (2013) mostram como multinacionais com filiais no Brasil não promoveram inovações disruptivas para atuar na BdP. Elas optaram em fazer pequenas modificações em produtos e na distribuição, iniciativas essas que se configuram como inovações sustentadoras e incrementais, pois são ligadas à adequação de produtos existentes.

Apesar de Prahalad e Hammond (2002) apresentarem a BdP como uma oportunidade de diversificação a ser explorada pelas empresas de grande porte, Zilber e Silva (2013) constataram que as empresas realizaram adequações operacionais visando reduzir custos, de modo a tornar seus produtos acessíveis aos consumidores de baixa renda. Porém, apesar desses esforços, verificou-se difícil para essas empresas ganhar no preço dos concorrentes locais. Dessa forma, essas multinacionais com atuação no mercado brasileiro conseguiram, no máximo, aproximar-se do valor praticado no mercado e o diferencial competitivo deu-se pelo valor da marca e pela associação dessa aos anseios aspiracionais do consumidor de baixa renda.

Nos casos observados, produtos tradicionais, antes desenvolvidos quase que exclusivamente para as classes de alta renda, foram adequados aos

consumidores de baixa renda, em uma estratégia de inovação incremental e não promovendo disrupções em seus modelos de negócio.

A partir dos estudos de Prahalad, outros autores aplicaram os 4P's de marketing para condensar os princípios sugeridos por ele. O quadro a seguir reúne algumas práticas empresariais sugeridas por esses pesquisadores associadas a cada elemento do composto de marketing.

Tabela 1 – Composto de Marketing – adaptação para a base da pirâmide

ÁREAS DE MARKETING	ENFOQUES ALTERNATIVOS
Características do Produto	Modelos com design mais simples Projetos de produtos mais baratos Fracionamento das embalagens Marcas secundárias Fácil incorporação de novas funcionalidades Garantias oferecidas
Apreçamento	Possibilidade de parcelamento Esquemas de pré-pagamento Menor burocracia na concessão de crédito
Canais de Distribuição	Canais de varejo de baixo custo Microvarejistas Parcerias com outros canais
Comunicações	Foco em mídia visual e auditiva em detrimento da impressa Educação do consumidor Instruções simples e objetivas, evitando linguagem técnica Atendimento pessoal Propaganda boca-a-boca Entender as necessidades do consumidor de baixa renda Uso mais intenso de estratégias de promoções/liquidações Ações de ativação (eventos e experiências)- proximidade com o consumidor Ações promocionais nos pontos de venda

Fonte: baseado em Rocha e Silva (2008), Prahalad (2006), Assis, Serralvo e Prado (2015) e Kumar e Gupta (2015).

2.3

Consumidores de baixa renda no Brasil

Embora a presente pesquisa tenha como principal preocupação apresentar um estudo de caso empresarial, é importante, nesse momento, entender algumas questões relacionadas a consumidores de baixa renda no Brasil, para que seja possível entender melhor os motivos das adaptações realizadas pela empresa para atender esse mercado. Assim, são discutidos dois subitens, a

saber: aspecto simbólico do consumo e a relação entre consumidores de baixa renda e marcas.

2.3.1 Aspecto simbólico do consumo

Durante tempos, pesquisas conduzidas com consumidores dos segmentos de baixa renda da sociedade brasileira focavam quase que exclusivamente a carência material e as desigualdades sociais. Barros (2006, p. 3) complementa que esses indivíduos foram sempre vistos segundo “a lógica da falta por não terem os bens necessários para incluí-los plenamente na sociedade de consumo”. Até os anos 2000, poucos estudos voltavam-se a entender esse segmento menos favorecidos como um potencial mercado consumidor. Passada uma década de ganhos reais de renda, já se avançou no conhecimento sobre o comportamento dos consumidores brasileiros de baixa renda. Diversos estudos (MATTOSO, 2007; BARROS, 2007; ROCHA; SILVA, 2009; CHAUVEL; MATTOS, 2008; CASTILHOS, 2007; CHAUVEL, 2008) revelaram aspectos importantes da realidade desse grupo.

Cabe ressaltar, no entanto, que no meio acadêmico não há um único critério ou consenso para definir quem são os consumidores de baixa renda ou se a nova classe média brasileira faz parte desse grupo. (MACEDO; SALES; REZENDE, 2014). O termo “Nova Classe Média” foi adotado por Neri (2008, 2010) para denominar esta nova camada que ascendeu em termos de renda. No entanto, o pesquisador foi criticado por outros estudiosos do tema (PONTE; MATOSO, 2014). Os críticos argumentam que, ao contrário da tradicional classe média (relativamente politizada), a “nova classe média” é alienada e pouco instruída. Enquanto a “antiga classe média” tinha como principal característica a capacidade de converter capital econômico em capital cultural, ou seja, um estilo de vida que pressupõe o hábito de leitura, ou frequentar lugares como teatros e feiras culturais, a “nova classe média” é composta basicamente por indivíduos que têm o consumismo exacerbado como praticamente a única forma de legitimar sua atual posição social (PONTE; MATOSO, 2014).

Diversos estudos no Brasil sobre consumidores de baixa renda têm analisado a relação desses indivíduos com o consumo a partir de uma perspectiva interpretativista (BARROS; ROCHA, 2009; MATTOSO; ROCHA, 2008). Faz-se necessário, então, entender brevemente como essa perspectiva

descreve o consumo, antes de avançar nas discussões sobre consumidores de baixa renda no Brasil.

Pela ótica interpretativista, o consumo é associado à cultura e visto como um ato simbólico, que designa a produtos e serviços significados outros que não somente aqueles funcionais, que, em diversos casos, são vinculados às imagens que as marcas carregam. Assim, por meio do consumo, as pessoas comunicam sua identidade, estilo de vida e papéis sociais, diferenciando-se de certas pessoas e ao mesmo tempo identificando-se com outras (LIMEIRA, 2008).

Em um mundo no qual o indivíduo está imerso no universo do consumo e em constante contato com estímulos comerciais, tais como a propaganda e a moda, é importante compreender quais ordenamentos regem suas escolhas de consumo. Um deles é a busca de *status* que, através do uso de bens de consumo, intermedia a construção de identidades e a ocupação de posição social (PONTE; MATTOSO, 2014).

Barros (2007) apresenta duas abordagens para o fenômeno do consumo, sendo um de caráter economicista, que reduz o consumo a um ato puramente racional, e o outro, defendido por antropólogos, que aborda o consumo como um ato social e um fenômeno eminentemente cultural e de natureza simbólica.

A partir dessa reflexão, pode-se compreender que há outros elementos mais complexos de caráter simbólico que vão além da renda ou da posse de bens, conforme afirmam Castilhos e Rossi (2007, p.72):

Em uma sociedade profundamente hierarquizada e desigual como a brasileira, as fronteiras entre as classes parecem ser bastante claras e se manifestam não apenas na cultura material, mas também nas formas invisíveis de dominação, hierarquização e classificação, nos modos de falar, andar e comer, e nas diferenças nos níveis de capital cultural.

Assim, os símbolos configuram-se como instrumentos para integração social. Desse modo, o consumo não é uma simples reprodução de forças, mas é, sobretudo, produção de sentido, pois não se limita à posse de objetos, mas também aos usos que lhe dão forma social (PONTE; MATTOSO, 2014).

Tais apontamentos ajudam a entender a importância que consumidores de baixa renda dão à compra, vista como uma forma de “consumo de pertencimento” (BARROS; ROCHA, 2009; CASTILHOS; ROSSI, 2009). A posse de tais bens possibilita que esses indivíduos tenham acesso à “sociedade de consumo” e, ao mesmo tempo, troquem a identidade de “pobre” por a de

“consumidor”. Incentivar esses indivíduos a consumir, portanto, é uma forma de dar-lhes poder, valorizando sua dignidade (BARKI; PARENTE, 2010).

Pesquisas sobre consumidores de baixa renda no Brasil (BARROS, 2006; ROCHA, 2009; CASTILHOS; ROSSI, 2009) sugerem que o consumo pode ser uma forma de inclusão social e melhora na qualidade de vida desses indivíduos, pois passam a pertencer à “sociedade de consumo”. Ponte e Mattoso (2014), por exemplo, constataram uma ascensão social entre seus entrevistados com relação aos pais, ao mesmo tempo em que, ao descrever seu consumo, havia uma preocupação em mostrar que o consumo era a prova concreta de que haviam ascendido socialmente. Castilhos e Rossi (2009), por sua vez, apontaram que o consumo atua como elemento central na construção e manutenção de identidades de pobres urbanos, sendo, a despeito de sua capacidade em remover barreiras sociais cristalizadas, um poderoso mecanismo de distinção intra-classes.

No Brasil, a possibilidade de comprar um eletrodoméstico também parece melhorar a autoestima de consumidores de baixa renda (PRADO et al., 2014). Outras pesquisas envolvendo mulheres brasileiras de baixa renda consumidoras de produtos de higiene e beleza revelaram que elas gastam parte da renda adquirindo esses bens para se sentirem melhor diante do seu grupo de referência (PESSOA et al., 2011). Esse não parece ser um fenômeno somente no Brasil, já que, embora itens de beleza não façam parte do conjunto de despesas prioritárias, as mulheres indianas na BdP adquirem esses produtos e outros de natureza estética, pois precisam se destacar das demais mulheres do meio e para se sentirem bem consigo mesmas (KUMAR; GUPTA, 2015).

O consumidor de baixa renda obedece a uma dinâmica entre exclusivo e inclusivo, o que marca seu relacionamento com os produtos. Enquanto as classes de alta renda aspiram a produtos feitos sob medida, e que ofereçam uma imagem de exclusividade, a aspiração do consumidor de baixa renda relaciona-se à inclusão social (BARROS; ROCHA, 2007).

O consumo se refere a mais do que simplesmente aquisição, uso e descarte de serviços e produtos, representando o local onde poder, ideologia, gênero e classes sociais circulam e se moldam uns aos outros (ROSSI; CASTILHOS, 2007).

Conhecer os principais significados e sentimentos que envolvem o consumo na base da pirâmide deveria ser uma das principais preocupações das empresas, a fim de adequar seus produtos e serviços para melhor atender esse público. Em outras palavras, na sociedade moderna, a identidade social, outrora

uma herança que se mantinha estável ao longo de toda a vida de uma pessoa, passa a ser construída pelo próprio indivíduo, que se vale, principalmente, de produtos e de serviços para moldá-la (CASOTTI, 1998).

2.3.2

A Relação entre Consumidores de Baixa Renda e Marcas

A marca dos produtos é um atributo de grande importância para consumidores de baixa renda, servindo como sinalizador de qualidade e de hierarquia social (ROCHA; SILVA, 2008). Alguns desses consumidores, durante o processo de decisão de compra, elegem a marca como fator determinante de escolha, ainda que exista o mito de que fazem suas compras observando apenas o preço (PRAHALAD, 2006; PANOEIRO; MATTOSO, 2013).

Outro mito é a crença de que consumidores de baixa renda não têm consciência de marcas e não são fiéis a elas (PRADO et al., 2014). Para esses indivíduos, adquirir um produto de marca sólida significa comprar pertencimento e status, uma vez que o consumo oferece a sensação de inclusão (PARENTE; BARKI; GEARGOURA, 2008).

As marcas que têm maior notoriedade para o consumidor de baixa renda, bem como maior visibilidade na mídia e aceitação do grupo de referência, desempenham relevante função no processo de consumo (LIMEIRA, 2008). A classificação nativa dos bens de consumo como sendo ou não “de marca” revela mais um aspecto da necessidade de inclusão social através de um consumo “qualificado” e identificado. Além de trabalhar, consumir é uma possibilidade para a saída da condição de “pobre”. Ser um “consumidor de marca” permite uma forte visibilidade dentro do meio social em questão (BARROS, ROCHA, 2007).

Ao contrário do que se possa pensar, Prahalad (2006) sugere que consumidores de baixa renda são conscientes sobre marcas e que adquirir produtos e serviços de marcas aspiracionais é algo crítico para esse grupo. Esses indivíduos são sensíveis a preço, mas valorizam a qualidade, de forma que avaliam a relação preço-desempenho dos produtos e serviços que adquirem.

Silva e Pereira (2011) argumentam que, há até pouco tempo, o entendimento majoritário era de que o consumidor de baixa renda só se importava com o preço do produto e, portanto, não se interessava por sua qualidade, design, local de venda, atendimento, marca ou qualquer outro

elemento associado ao bem ou a sua venda. Os autores defendem, ainda, que, ao escolher a marca, alguns aspectos são observados pelo consumidor de baixa renda. Um deles é a representação social que os mesmos introjetaram para distinguir entre os consumidores dos produtos de “marca” dos “sem marca”.

Dentro dessa mesma perspectiva, Barros e Rocha (2007) acrescentam que “ser ou não ser de marca” é um atributo que acaba por revelar um ponto crítico do consumo; em alguns momentos, trata-se de um consumo interdito, porque são bens de outras classes sociais, que não podem ser adquiridos. Para eles, quando uma marca é passível de aquisição, ela funciona como “um claro sinal de distinção e status entre os pares” (p. 12).

Chauvel (2000) revela que consumidores de baixa renda têm expectativas em relação às marcas mais conhecidas maiores do que seus pares de mais alta renda. Segundo a autora, a marca traz uma promessa que, quando não é cumprida, desperta um grande ressentimento e a ideia de que são discriminados. É esperado que uma marca conceituada ofereça segurança na compra, reduzindo o risco percebido na aquisição de um bem.

Motta e Casarin (2006) corroboraram a linha de pensamento de Chauvel (2000) ao observarem que consumidores de baixa renda expressam indignação quando suas expectativas não se veem confirmadas e se mostram decepcionados. Portanto, marcas conceituadas precisam ter um compromisso com o cliente: não podem falhar, pois paga-se mais caro exatamente em razão da expectativa de um desempenho superior. O consumidor de baixa renda possui valores e comportamentos mais conservadores do que os do consumidor das classes de renda mais elevada. Ele é fiel às marcas e, raramente, se arrisca a mudar de produto, dado que seu orçamento é restrito e incompatível com experiências associadas a novos produtos (PARENTE; BARKI, 2005).

Constata-se que famílias de baixa renda recorrem a marcas conhecidas no intuito de minimizar as consequências de uma má compra, pois, caso cometam um erro, ele só será reparado no recebimento do salário seguinte (CHAUVEL; MATTOS, 2008; MOTTA; CASARIN, 2006; PRADO et al, 2014). Isso mostra que a limitação financeira exige escolhas conscientes, baseadas naquilo que é visto como prioridade de compra pela família. Dentro dessa perspectiva, Livramento, Hor-Meyll e Pessoa (2011) indicam que a percepção de valor (preço x qualidade) atua como importante fator, influenciando a decisão de compra de produtos de beleza. A qualidade percebida, entretanto, parece ser crucial já que, uma vez comprado o produto, a sua utilização deve ser maximizada, pois a recompra seria proibitiva.

Um varejo voltado excessivamente para preço não oferece uma proposta de valor suficientemente atrativa para o consumidor de baixa renda (PARENTE; LIMEIRA; BARKI, 2008). Nesse contexto, observa-se no ambiente de negócios das organizações a influência da marca no processo de compra (PRAHALAD, 2006; PANOEIRO; MATTOSO, 2013).

As empresas detentoras de marcas líderes, percebendo que esses consumidores apreciam a compra de suas marcas, vêm fazendo alterações em seus produtos. Algumas estão lançando seus produtos em embalagens menores e a um preço inferior, enquanto outras vêm investindo em uma segunda linha de produtos com uma marca direcionada para o segmento de baixa renda. Ainda, há aquelas que estão modificando sua forma de distribuição de compra, facilitando o acesso a seus produtos (PRADO et al, 2014). Além disso, ficou claro para as empresas que as pessoas desse segmento gostam de comprar marcas, mas não o fazem com a mesma frequência e na quantidade que outras com melhor poder aquisitivo (BARROS; ROCHA, 2007).

Chauvel e Mattos (2008) mencionam que a limitação do orçamento parece inibir experimentações, mesmo em se tratando de produtos cujo custo poderia ser visto como pouco elevado por pessoas que não pertencem ao segmento de baixa renda. Portanto, ainda que haja uma preocupação dos consumidores de baixa renda pela marca e seu desempenho, predomina entre eles um discurso de racionalidade no que tange à gestão do orçamento. Isso não significa, porém, que a racionalidade econômica seja de fato sempre predominante nas escolhas de consumo. O que parece haver é uma preocupação com ela, um investimento de tempo, pesquisa, reflexão, um esforço voltado nessa direção, o que é compreensível, dadas as limitações financeiras enfrentadas por esses consumidores (MATTOSO, 2005; MATTOS, 2007; BARROS, 2007; MOTTA; CESARIN, 2006).

2.4

Reposicionamento de Marcas

A dinâmica da complexidade dos mercados tem estabelecido as premissas centrais do ambiente dos negócios, mercado, essencialmente, pelo acirramento da competição nos mais diversos segmentos, notadamente os de consumo de massa. Essas pressões, provenientes do ambiente externo, aliadas àquelas que

surgem de fontes endógenas da organização, induzem empresas a buscarem meios de se diferenciarem dos competidores e reforçarem sua presença na mente dos consumidores atuais e novos (SERRALVO; PRADO; LEAL, 2006, TELLES, 2004). Furrier e Serralvo (2008) corroboram com essa visão, argumentando que, além da dinâmica que influi nos mercados, a rápida evolução nas expectativas e valores dos consumidores, a força do processo de consolidação de concorrentes e canais, juntamente com a globalização das organizações, vem trazendo um alto grau de mudança no cenário competitivo, o que pode gerar a necessidade de reposicionamento de uma marca.

É importante compreender que não só os produtos, mas as marcas também possuem um ciclo de vida que vai desde o lançamento até o declínio (GROUCUTT, 2006). Marcas centenárias, em especial, encaram um desafio ainda maior, pois convivem há muito tempo com mudanças no ambiente sejam elas internas ou externas. Diante dessa realidade, o reposicionamento pode ser essencial, desde que feito por meio do aproveitamento do potencial da marca em relação às mudanças de mercado, tais como, alterações demográficas, novos e melhores produtos que possibilitam outra segmentação da categoria e luta por crescimento (SERRALVO; FURRIER, 2008).

Andrews e Kim (2007) acrescentam que ações de comunicação e inovações, sejam elas de marca ou de produto, são fatores que influenciam positivamente na imagem. Por outro lado, mesmo as marcas com muito tempo de existência podem conservar os atributos positivos que a permitiram alcançar a longevidade. A empresa pode adotar estratégias como a revitalização ou rejuvenescimento da marca, cujo propósito é resgatar as associações positivas, reforçar a imagem e gerar atitude dos consumidores em relação à marca (ANDREWS; KIM, 2007). Groucutt (2006) afirma que o rejuvenescimento da marca contribui para o ganho de vantagem competitiva.

Furrier e Serralvo (2008) corroboram esse entendimento ao afirmar que a decisão de revitalizar uma marca impacta diretamente as organizações, pois afeta o referencial de reputação e imagem, que pode, então, ser preservado e adaptado ou, se necessário, transformado para se manter como diferencial competitivo.

Telles (2004) entende que qualquer marca é vulnerável às transformações ambientais, pois as associações e os atributos que sustentam sua identidade e, principalmente, seu posicionamento podem perder significados. O autor defende que, se uma marca consegue sistematicamente ser lembrada em função de

certas associações, pode-se dizer que ela incorporou um conjunto de características identificadoras.

Aaker (1998) concebe o reposicionamento como uma estratégia útil para se obter a revitalização de uma marca. O autor compara a identidade de uma marca à identidade de uma pessoa. Assim como uma pessoa se preocupa em definir seus valores essenciais, como deseja ser percebida e quais traços de personalidade gostaria de projetar, a identidade de uma marca proporciona sentido, finalidade e significado para ela.

Keller (2003) propõe uma estratégia de revitalização de marcas em que fontes perdidas de patrimônio sejam recapturadas ou que novas fontes sejam desenvolvidas, porque clientes passaram a pensar na marca de forma fraca ou muito restrita. Traçar uma estratégia de reposicionamento exige que a corporação pense a respeito do composto de marketing no contexto da gestão do marketing em ambientes competitivos, com o intuito de expandir a profundidade ou amplitude do reconhecimento da marca, que geram como benefício o incremento da base de clientes ou a intensificação do consumo dos já existentes.

A marca admite personalidade e valores próprios, sendo um importante vínculo de comunicação entre empresa e consumidores (SCHARF; SORIANO; PRIM, 2008). Nesse sentido, Telles (2004) sugere que o relacionamento de uma marca com o mercado é referência fundamental para a gestão de marcas, e, embora influenciável pelos esforços do negócio, não se constitui em uma variável sob controle absoluto da organização, mostrando alterações exógenas ao longo do tempo, que mudam significativamente a qualidade desse relacionamento.

Para entender o fenômeno de reposicionamento, seja ele de que natureza for, deve-se entender, primeiramente, o conceito de posicionamento de marca. Serralvo et al. (2006) entendem que o conceito é de elevada complexidade de estudo, uma vez que lida essencialmente com os mecanismos mentais dos consumidores, sendo de extrema dificuldade a pesquisa nessa área. Nesse sentido, posicionar uma marca no mercado requer um planejamento de comunicação bem elaborado, inteiramente vinculado às características do produto. Reposicionar uma marca, no entanto, assume riscos ainda maiores, pois se trata de mudar os referenciais existentes para novos referenciais. A forma com que isso é realizado pode gerar resultados diversos dos pretendidos.

Serralvo et al (2006) reforçam que o reposicionamento de uma marca deve respeitar as associações com o inventário inicial dela, compreendendo quais

associações devem ser mantidas, retiradas ou neutralizadas, de maneira que os perfis de clientes desejados sejam atraídos e mantidos ao longo do tempo. Cabe lembrar que a marca é um ativo intangível das empresas e que ela representa uma mistura de simbolismos e valores e carrega a própria história da organização. Constituiu-se, portanto, em um patrimônio valioso da empresa que deve ser preservado, porém passível de inovações e atualizações, sob pena de se abrir caminho para obsolescência da marca.

Por outro lado, conforme mencionado por Gotsi e Andriopoulos (2007), a pré-existência de associação dos consumidores com a marca pode inibir o processo de reposicionamento. A inconsistência entre as associações passadas e as novas pode impactar na fidelidade dos clientes existentes.

Gotsi e Andriopoulos (2007) apresentam um conceito mais ampliado de reposicionamento, referido como reposicionamento corporativo, conhecido na literatura internacional como *corporate rebranding*. Os autores diferenciam um e outro, alegando que, enquanto o de marcas foca principalmente nos consumidores, o corporativo tem como alvo múltiplos *stakeholders*. Esses incluem funcionários, consumidores, investidores, fornecedores, parceiros, agências reguladoras, grupos interessados e comunidades locais.

Para Gotsi e Andriopoulos (2007) o reposicionamento corporativo não está restrito apenas às mudanças na marca e sua identidade, ou seja, do *brand equity*. Trata-se de um escopo ampliado em que as redefinições serão pensadas à luz da imagem e da cultura da organização. Promover esse alinhamento entre a visão da marca e dos aspectos tangíveis e intangíveis de uma companhia é o que torna o processo de *rebranding* desafiador e arriscado.

Miller, Meirelles e Yakimova (2014) referem-se ao reposicionamento corporativo como uma articulação e expressão coerente da marca corporativa. Os autores argumentam, ainda, que estratégias de reposicionamento frequentemente aumentam a eficiência operacional e potencializam o *brand equity*. Gotsi e Andriopoulos (2007) citam como motivações para a decisão pelo reposicionamento corporativo cenários de fusão e aquisição, alianças estratégicas, *spin off* e construção de parcerias.

Telles (2004) defende que uma ação de reposicionamento de marca é derivada de quatro situações: perda de valor da atual posição, aproveitamento de uma nova oportunidade de mercado, correção de uma configuração de posicionamento ou necessidade de adaptação da comunicação do posicionamento. A partir dessa abordagem, as estratégias de reposicionamento poderiam ser classificadas conforme o Quadro 2, a seguir.

Tabela 2 – Tipos de reposicionamento de marca

REPOSICIONAMENTO DE MARCA	PERCEPÇÕES DO POSICIONAMENTO ATUAL	GESTÃO DE MARCA	DECISÃO DE MARCA
Reposicionamento Reativo	Pouca importância	Escolha de novo posicionamento para sobrevivência	Transição com riscos inevitáveis
Reposicionamento Propositivo	Muita importância	A oportunidade compensa o risco de alterar as percepções?	Construção de novo paradigma
Reposicionamento Corretivo	Pouca importância	Seleção de novos atributos para o posicionamento	Revisão da estrutura do posicionamento

Fonte: Elaborado a partir de Telles (2004).

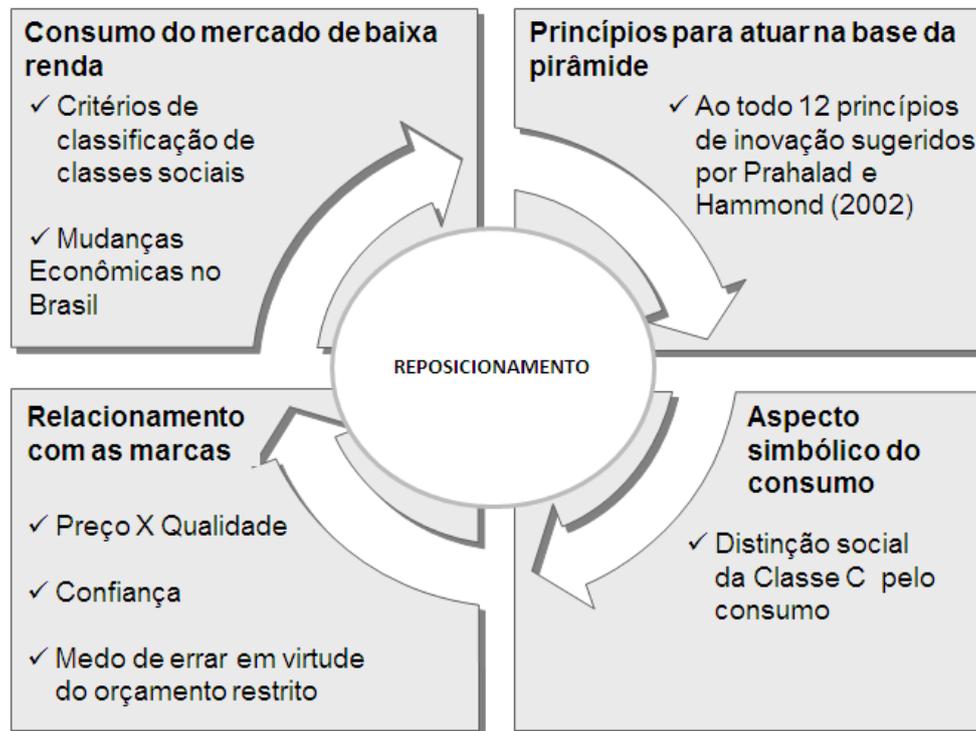
Vale ressaltar que, em virtude do ciclo de vida do produto, uma marca pode envelhecer. Nesse cenário, os atributos passariam por um processo de desatualização, corrompendo o valor que emprestavam ou agregavam à marca. (TELLES, 2004). Outros estudos apontam, porém, que velhas marcas são ricas em associações pessoais e coletivas, ou seja, servem para conectar o consumidor ao seu passado e às comunidades que compartilhavam essas marcas (BROWN; KOZINETS; SHERRY, 2003). Os mesmos autores argumentam que o reposicionamento é um mecanismo de revitalizar a marca e explorar as associações que o consumidor faz com a herança dela, incluída, nesses termos, a história e as memórias vinculadas à marca. Outras recomendações, para evitar o envelhecimento da marca, são investir em pesquisa e desenvolvimento, estar informado das mudanças em outros mercados, ter conhecimento prévio das alterações de comportamento do mercado alvo, identificar novos nichos de consumidores e estar preparado para defender a marca no confronto direto que, em algum momento, pode vir a ocorrer (SCHARF; SORIANO; PRIM, 2008).

Serralvo et al (2006) aplicaram o modelo de reposicionamento da consultoria Mckinsey na análise de um estudo de caso de uma sandália nacional. Tal modelo está fundamentado em duas premissas centrais: promessas feitas ao mercado-alvo versus desempenho do produto, buscando construir uma ponte que conduza o consumidor dos valores percebidos no momento para os novos atributos que devem ser esperados no futuro. Essa transposição de valores é realizada tendo por perspectiva quatro variáveis resultantes do cruzamento dos benefícios e da identidade projetados pela marca, como as associações tangíveis e intangíveis proporcionadas pela identidade da marca. Desse cruzamento resultam: benefícios emocionais e racionais, associações intangíveis e presença.

Tanto Keller (1998) quanto Aaker (1996) destacam a importância de um planejamento de comunicação bem elaborado para alcançar o sucesso numa estratégia de reposicionamento. Portanto, o reposicionamento, sob determinadas condições, pode contribuir efetivamente para a revitalização das marcas.

A figura abaixo resume os principais conceitos teóricos abordados nesse capítulo. O objetivo desse enquadramento é auxiliar o leitor a compreender qual foi o arcabouço teórico utilizado para analisar o estudo de caso.

Figura 1 – Enquadramento teórico – bases conceituais da pesquisa



Fonte: a autora

3

Metodologia

O presente capítulo discute a metodologia utilizada para a coleta de dados da pesquisa. Assim, é dividido em cinco itens, que versam sobre (1) o tipo de pesquisa adotada, (2) o processo de seleção dos entrevistados, (3) o processo de coleta de dados, (4) a análise dos dados coletados, e, por fim, (5) as limitações do método.

3.1

Tipos de pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso, de natureza exploratória e qualitativa, uma vez que se pretendeu investigar o fenômeno do reposicionamento de marcas para o segmento de baixa renda. Campomar (1991) descreve que o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de caso feitas por analogia de situações respondendo às questões “por quê” e “como”.

A partir do entendimento de que há poucos estudos no Brasil para determinar como ocorre o reposicionamento de marcas para vender a consumidores de baixa renda (ZILBER; SILVA, 2013) - de forma que há pouco conhecimento sobre esse fenômeno - buscou-se realizar uma pesquisa exploratória. Segundo Telles (2004), o estudo exploratório pode ser associado às pesquisas cuja abordagem pretende desenvolver, aperfeiçoar ou rever conceitos, percepções ou visões, de modo a disponibilizar maiores conhecimentos sobre a situação analisada, facilitando a estruturação mais precisa de futuros estudos.

A escolha por realizar uma pesquisa qualitativa se deu pois permite mais bem entender um fenômeno no contexto em que ocorre e do qual é parte, podendo ser analisado em uma perspectiva integrada (GODOY, 1995). A singularidade da situação e a profundidade necessária para o entendimento do fenômeno têm, igualmente, papel determinante na escolha da estratégia de

investigação (VIEIRA; ZOUAIN, 2005). A finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas, ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão (GASKELL, 2008).

A estratégia para a abordagem empírica do problema precisa ser pensada à luz do posicionamento ontológico e epistemológico do pesquisador (VIEIRA; ZOUAIN, 2005). Na abordagem qualitativa, o processo é indutivo, ou seja, não obedece a uma análise de causa e efeito e sim é delineada para oferecer um maior grau de flexibilidade ao pesquisador (CARSON; GILMORE; PERRY; GRONHAUG, 2005).

Estudos de caso são particularmente adequados para a análise de um tema específico, permitindo conexões entre constructos que conduzirão a *insight* teóricos (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; SIGGELKNOW, 2007). Com esse tipo de pesquisa, o pesquisador vai a campo para “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nela envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (GODOY, 1995).

Nesse sentido, Yin (2001) afirma que esta é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, em que se utilizam múltiplas fontes de evidência. O estudo de caso oferece um entendimento aprofundado da situação e de seu significado para os envolvidos. Propicia um relato rico e holístico, envolvendo múltiplas variáveis de potencial importância para avançar o conhecimento do fenômeno (VIEIRA; ZOUAIN, 2005). Estudos de caso são particularmente adequados para analisar temas específicos, permitindo conexões entre construtos que levarão a *insights* teóricos (MARIOTTO; ZANNI; MORAES, 2014).

Em contraste com os experimentos laboratoriais, em que o fenômeno é isolado do seu ambiente, os estudos de caso enfatizam o contexto dentro do qual o fenômeno está incorporado. Os resultados provenientes de um estudo de caso podem ser aplicados a um conjunto similar de casos, respeitando as particularidades (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

3.2 Seleção dos entrevistados

Apesar do forte foco que se tem dado ao aumento do consumo das classes populares, o critério predominante dentre as metodologias utilizadas para definir classe social é a renda, o que torna difícil o estudo da real base da pirâmide. Critérios como educação, ocupação, local de moradia, usados em outros países não são utilizados no Brasil e as segmentações necessárias ficam prejudicadas (MATTOSO, 2012). Essa visão começou a mudar a partir de 2014, com a adaptação das variáveis aplicadas no Critério Brasil da ABEP. A experiência revelou que há uma relevante distorção nas respostas à pergunta sobre o nível de renda. Isso significa que a pergunta de renda não é um estimador eficiente de nível sócio-econômico. Em virtude disso, um questionário, que associa perguntas sobre a posse de bens com grau de instrução do chefe de família e condições de saneamento básico, aplicado em 2015, tornou-se mais adequado.

A empresa escolhida para a realização do estudo de caso é uma multinacional, com filiais em vários países do mundo, e está presente no Brasil desde a década de 1980. Ela atua no setor de lentes oftálmicas e seus produtos são líderes de *market share* nos segmentos que atua.

O critério de escolha dos entrevistados para o estudo levou em consideração o envolvimento e proximidade deles com o fenômeno de reposicionamento de marcas dentro do contexto real do caso. Entendeu-se que a participação frequente deles no processo forneceria dados relevantes para o entendimento das práticas utilizadas e dos resultados alcançados. O contato inicial foi feito com a Gerente de Comunicação, que indicou os demais participantes para as entrevistas em profundidade.

A pesquisa foi realizada com um grupo de cinco funcionários e uma ex-funcionária da empresa. Essas seis entrevistas foram de grande relevância, pois representam a totalidade e não apenas uma amostra. Como se tratou de um projeto cuja iniciativa partiu do diretor de marketing da filial brasileira, um número reduzido de pessoas foi envolvido na etapa de planejamento da estratégia que envolvia entre outras ações, as pesquisas sobre o mercado de baixa renda e o desenvolvimento do composto de marketing. Embora o número total de entrevistas pareça pequeno, a lógica de obter números elevados de entrevistados, a fim de se obter a saturação dos dados, não é necessária em estudos de caso. O importante, nessa metodologia, é que os entrevistados

sejam representativos do fenômeno estudado, de forma a garantir que o pesquisador tenha as informações mais relevantes a seu respeito (YIN, 2001). No caso dos seis entrevistados da pesquisa, todos estiveram significativamente envolvidos com o fenômeno estudado.

Os perfis dos profissionais entrevistados são descritos a seguir:

- Priscylla Almeida – Gerente de Comunicação
- Arthur Vianna – Diretor de Marketing
- Adriana Santos – Gerente de Trade
- Ricardo Oliveira – Gerente de Produto
- Débora Martins – Supervisora de Inteligência de Mercado
- Marina Pereira – ex-Analista de Comunicação

Cabe destacar que se adotou nomes fictícios para os entrevistados, de modo a preservar suas identidades.

3.3

Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados

- A abordagem de coleta de dados da pesquisa constituiu-se de duas etapas. A primeira etapa focou em levantar dados secundários, de domínio público, e proceder uma revisão extensa da literatura. Além disso, foram realizadas pesquisas em documentos internos da empresa, com o objetivo de identificar as bases fundamentais para nortear a delimitação teórica do fenômeno. Os principais documentos disponibilizados pela empresa foram: Diagnóstico da marca: pesquisa realizada com consumidores brasileiros para identificar quais os atributos o indivíduo associava à marca centenária
- Estratégia de lançamento da marca no mercado brasileiro: revelava o plano de comunicação para lançamento, bem como informações gerais sobre a empresa e acerca do mercado brasileiro de baixa renda
- Folders com informações técnicas do produto para os ópticos, guia contendo o portfólio de tipos de lente da marca centenária e folhetos informativos e promocionais,

Inicialmente, a coleta de dados secundários buscou encontrar informações sobre o mercado em que a empresa estudada está inserido. Parte delas foram

provenientes de fontes de domínio público, tais como sites da internet. Para o referencial teórico do estudo, os dados foram encontrados em fontes acadêmicas, tais como artigos e livros nacionais e estrangeiros.

Concomitante a essa investigação, recorreu-se à leitura de documentos internos disponibilizados pela empresa, elaborados no decorrer da implantação do projeto de reposicionamento. Considerou-se que tais documentos constituem rica fonte de dados e servem ao propósito de que o pesquisador entre em contato com outra perspectiva do fenômeno, permitindo-o compreender as características, estruturas e/ou modelos que estão por trás dos materiais disponibilizados, sejam eles de conteúdo publicitário ou não.

Na segunda etapa da coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com integrantes do quadro funcional da empresa e uma ex-integrante. As entrevistas individuais possibilitaram alcançar uma variedade de impressões e percepções que os diversos participantes possuíam em relação às variáveis de estudo, sobretudo, porque se buscou reunir as percepções de representantes de diferentes áreas de negócio da empresa e que tinham tido na ocasião do evento envolvimento direto com o fenômeno investigado. Todas as entrevistas foram feitas pessoalmente pela pesquisadora, nas instalações da própria sede da empresa, em salas previamente reservadas – portanto, longe de ruídos e interrupções. Somente a entrevista com a ex-funcionária foi realizada em ambiente fora da empresa do estudo. Cabe ressaltar que, antes de começar as entrevistas de fato, a pesquisadora reservava alguns minutos para explicar o objetivo da entrevista, deixando os entrevistados a par do propósito da investigação. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas pela própria pesquisadora a posteriori.

Para guiar as entrevistas, foi elaborado um roteiro (Apêndice 1), cuja estrutura foi pensada à luz da revisão da literatura. O roteiro de entrevistas era constituído de quatro partes. A primeira, dedicava-se a obter informações gerais da empresa, tais como tempo de atuação no mercado brasileiro, dados históricos, entre outras. Na segunda, buscou-se compreender quais motivações a empresa teve para atuar no mercado de baixa renda, bem como o processo da escolha da marca e seu papel no ato da compra de lentes corretivas. Na terceira parte, investigou-se quais adaptações no composto de marketing a empresa fez para inserir-se no mercado baixa renda brasileiro. Por fim, levantou-se os principais resultados obtidos com a iniciativa.

3.4 Tratamento dos dados

Os dados coletados nas entrevistas em profundidade foram analisados, a fim de possibilitar a realização de interpretações, descrições e conclusões acerca das teorias abordadas. Cada entrevista teve duração média de uma hora e meia e as transcrições totalizaram 70 páginas. As entrevistas transcritas foram submetidas à técnica de análise de conteúdo. Segundo Godoy (1995), a aplicação dessa técnica permite que o pesquisador examine em detalhes materiais de natureza diversa, com o propósito de decodificar as mensagens do entrevistado. Para Bardin (2008), a análise de conteúdo configura-se como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que faz uso de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A proposta de Bardin (2008) constitui-se de algumas etapas para a consecução da análise de conteúdo, organizadas em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Devido à importância desta técnica, principalmente quando a análise diz respeito a dados qualitativos, deve ser conduzida com maior rigor, evitando assim que se instaure a falta de credibilidade (SILVA; MOURA; CUNHA; FIGUEIRA; HORBE; GASPARY, 2013).

O próprio Bardin (2008) propõe em seu método como uma das etapas, a categorização. Portanto, durante as entrevistas as categorias estudadas foram:

- Características do consumidor da Classe C
- Promoção
- Produto
- Preço
- Praça

Essas categorias foram agrupadas e explicitadas na Tabela I – Mix de Marketing adaptações para a base da pirâmide. Dentro das categorias mencionadas, algumas sub-categorias emergiram, que julgou-se importante mencionar, tais como:

- Relação Preço X Qualidade
- Limitação orçamentária do público de baixa renda
- Aspecto racional do consumo – “Receio de errar”
- Influência dos ópticos no processo de compra
- Ausência de uma marca consumidor para o público Classe C
- Comparação entre Marca Centenária X Marca Premium conforme tabela 2

As categorias foram selecionadas a partir do referencial teórico e constituíram o roteiro de entrevista. Durante essa análise, buscou-se comparar os relatos dos entrevistados, de forma a encontrar semelhanças e diferenças naquilo descrito por eles sobre o fenômeno estudado. Usou-se, também, o referencial teórico nesse processo de comparação, a fim de proporcionar maiores esclarecimentos sobre o estudo de caso (GUMMESSON, 2005). Assim, foi possível chegar a algumas categorias de análise, apresentadas no capítulo a seguir.

3.5

Limitações do método

O método escolhido se, por um lado, permite a verificação empírica do fenômeno de reposicionamento de uma marca para o segmento de baixa renda, por outro lado não permite generalizações estatísticas acerca do tema. Entretanto, entende-se que o estudo de caso se propõe a uma generalização analítica (generalização para a teoria) por meio do desenvolvimento de proposições teóricas que poderão vir a ser testadas em futuros estudos, com o auxílio de outras técnicas de coleta e análise (YIN, 2001).

Outra crítica que se faz ao método de estudo de caso é a subjetividade envolvida nos estudos qualitativos, que abre questionamentos acerca da validade e confiabilidade das pesquisas sob essa abordagem. Vieira e Zouain (2005) destacam que essa crítica à subjetividade é decorrente da centralidade do pesquisador como principal instrumento de pesquisa, que pode acrescentar vieses na interpretação de dados. As autoras argumentam que, para garantir a imparcialidade, o pesquisador deve conduzir seu projeto de pesquisa de forma consciente, documentando todos os fatos. Além disso, é bom lembrar que a não utilização de técnicas estatísticas não significa que as análises qualitativas sejam especulações subjetivas. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos, que permitem atribuir-lhe cientificidade.

4. Análise e Interpretação dos Resultados

O presente capítulo discute a análise dos dados e está dividido em quatro subtópicos, a saber: o primeiro procura contextualizar o leitor acerca das empresas objeto do estudo, bem como a marca que ocupa posição central na discussão sobre o reposicionamento. Em seguida, apresentam-se as motivações que levaram a empresa a reposicionar a marca no mercado de baixa renda. No terceiro subtópico, abordam-se os esforços que a empresa fez para entender em profundidade o consumidor de baixa renda e suas associações cognitivas e afetivas com a marca centenária. Na quarta seção, descrevem-se as adaptações que foram feitas no composto de marketing para atender a população de baixa renda. Por fim, apresentam-se os resultados provenientes da estratégia de reposicionamento.

Embora, até aqui, o texto tenha utilizado o termo “consumidor de baixa renda”, para se referir àqueles das classes C, D e E brasileiras, conforme indicam alguns autores (LIMEIRA, 2008; NOGAMI, VIEIRA, MEDEIROS, 2012; PRAHALAD, 2006), é necessário, nesse momento, também usar o termo “Classe C” para se referir ao mesmo grupo, no intuito de ser fiel às transcrições das entrevistas. O termo foi empregado pelos entrevistados em intercalação com o de “consumidores de baixa renda”. A terminologia Classe C é empregada pelos entrevistados em seu cotidiano, em intercalação com o de “consumidores de baixa renda”. Tal fato não é comum, pois em muitas empresas os funcionários adotam o discurso empresarial, contudo não o associam a outros elementos por desconhecerem o mercado.

4.1 Contextualização sobre as empresas da pesquisa

No estudo de caso descrito a seguir, optou-se por dar nomes fictícios às empresas envolvidas, no intuito de manter a confidencialidade dos dados. Assim, as empresas em questão são referidas como:

- Empresa objeto do estudo: Grupo Visonex

- Empresa detentora da licença da marca centenária que a empresa objeto do estudo obteve a licença de comercialização: Optiluz
- Marca Centenária: Luminak

O Grupo Visonex é uma multinacional com sede na França com atuação em mais de 100 países, líder mundial no ramo óptico e fabricante de diversos tipos de lentes corretivas. Atua no Brasil desde a década de 1960 por meio de representantes, mas foi a partir dos anos 1980 que passou a ter uma propriedade direta. Desenvolve tecnologia de ponta para corrigir os mais variados problemas de visão – há diversos tipos de lentes corretivas, uma para cada necessidade - o que a torna uma das empresas mais inovadoras do mundo.

A Optiluz é uma empresa americana fabricante de lentes oftálmicas, com forte atuação nos EUA e na Europa, que, até pouco tempo, concorria com o Grupo Visonex. A empresa detinha exclusivamente a licença mundial para desenvolvimento, produção e distribuição da marca Luminak. Em 2010, o Grupo Visonex comprou a Optiluz, para fortalecer sua posição em mercados estratégicos, apropriar-se de um portfólio de marcas da ex-concorrente e obter sinergias operacionais.

A Luminak, a marca centenária referenciada no estudo, foi fundada no século XIX e durante anos foi líder mundial no segmento de filmes fotográficos. Sua importância, devido ao alto valor de mercado de sua marca e a sua capacidade de obter lucratividade e *market-share*, inclusive, a fizeram ser objeto de estudo no meio acadêmico (AAKER, 1998). A própria marca era sinônimo de praticamente todo tipo de tecnologia ou produtos relacionados à fotografia. No entanto, nos anos 2000, a empresa entrou em declínio em virtude das rupturas tecnológicas que marcaram o setor e da dificuldade em se adaptar a esse ambiente de rápidas mudanças. Decisões gerenciais inadequadas e dificuldade em se reposicionar dentro do próprio segmento fizeram com que a marca perdesse participação no mercado e a levasse a decretar falência em 2009. No entanto, desde 2013, a empresa recuperou-se e continua operando em diversos negócios, tais como: fabricação de máquinas e impressão digital, comunicação gráfica, além da venda de filmes fotográficos, que a fizeram conhecida mundialmente.

A aquisição da Optiluz pela Visonex reforçou a estratégia da empresa em fortalecer sua atuação no segmento de lentes de médio valor, em virtude das potenciais sinergias operacionais, sendo as principais delas: o compartilhamento da rede de distribuição, a qualidade dos produtos derivada dos altos

investimentos em tecnologia e do portfólio de marcas que a Optiluz detinha quando foi adquirida. Esse conjunto de fatores alavancava as vantagens competitivas da Visonex.

O mercado de lentes oftálmicas no Brasil ainda apresenta potencial de crescimento, uma vez que há aproximadamente 28 milhões de brasileiros que não usam óculos, embora possuam algum problema de visão². Além disso, um em cada três brasileiros nunca visitou um oftalmologista.

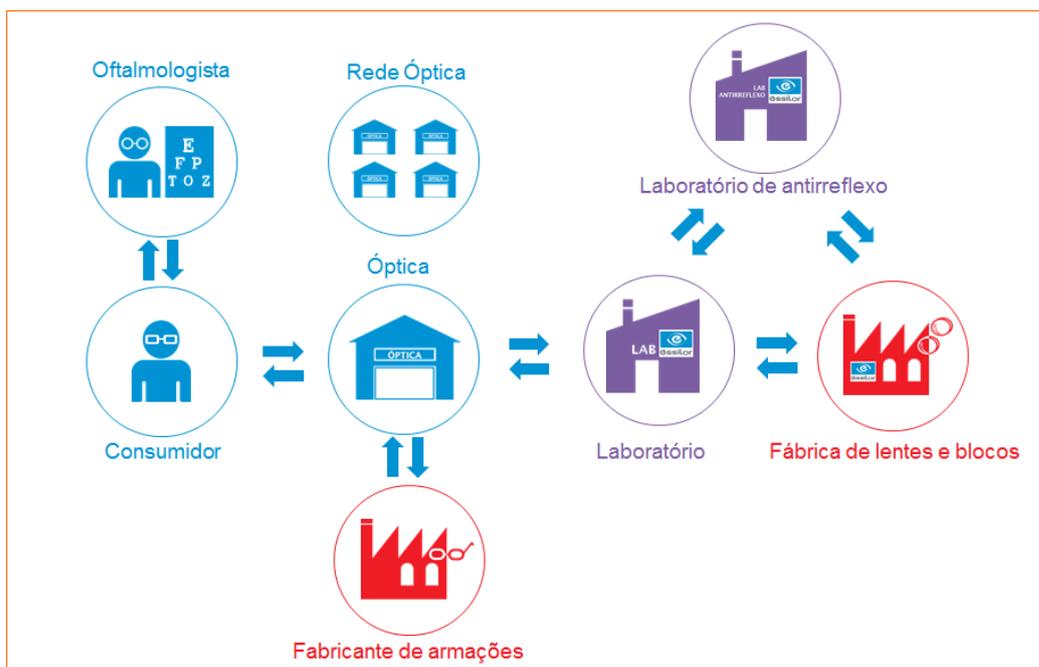
Dados de 2012, fornecidos pela Abiótica (Associação Brasileira da Indústria Óptica), revelaram que o setor movimentou 19,5 bilhões de Reais e que as classes B e C são responsáveis por 87% do consumo de lentes no Brasil. A maior concentração está no sudeste, com 58,02%, seguido do Nordeste e depois a região Sul.

Devido à complexidade da cadeia produtiva do mercado óptico, cabe uma breve explicação sobre como esse funciona. A cadeia de produção do setor tem início nas fábricas que produzem blocos brutos de lentes. Antes dessa etapa fabril, cabe lembrar que centros de pesquisa desenvolvem as tecnologias destinadas à produção de blocos com qualidade superior. Em seguida, esses blocos seguem para os laboratórios, que os transformam em lentes por meio de máquinas e *softwares* de última geração. Nessa etapa, outros atributos são adicionados às lentes como, por exemplo, a sufasagem digital e o antirreflexo. Portanto, o laboratório adiciona valor ao produto e, dessa forma, necessita de investimentos de médio e longo prazo. Entendendo o papel crítico que desempenham na cadeia, o Grupo Visonex possui participação em diversos laboratórios. O aporte de capital que a empresa faz tem o propósito de garantir que a qualidade desenvolvida nos centros de pesquisa da Visonex chegue ao consumidor final. Por fim, as ópticas revendem as lentes para o consumidor final. Nesse mercado, as lojas e o atendimento são decisivos no processo de compra, em especial para consumidores de baixa renda, conforme é mais bem explicado adiante.

A Figura 2 resume como as empresas do setor se relacionam.

² Dados fornecidos pela Visonex.

Figura 2 – Cadeia produtiva do mercado óptico



Fonte: Grupo Visonex

O Grupo Visonex inicialmente possuía atuação em três segmentos de mercado, com marcas próprias posicionadas para atendê-los, da seguinte forma:

- **Premium** – oferta de lentes mais modernas, desenvolvidas com tecnologia de ponta. Essa era a única linha da empresa que contava com esforços de marketing voltados para o mercado *business to consumer* (B2C). O segmento era tido como de alto valor, ou seja, havia menos foco no volume e mais na rentabilidade.
- **Mid-tear** - oferta de lentes cuja marca era trabalhada para o mercado *business to business* (B2B). Havia poucos investimentos de comunicação de marketing para alcançar o consumidor final.
- **No line, no name** – a empresa se restringia a produzir lentes, porém sem associá-las a uma de suas marcas, pois o objetivo era revendê-las, para que laboratórios e ópticas inserissem suas marcas próprias. O segmento era tido como de baixo valor, cujo interesse era em gerar volume de vendas.

Cabe destacar que a proporção de lentes vendidas em cada segmento é de 60% para o segmento de baixo valor (no line, no name), 30% para o de médio valor (mid-tear) e 10% para o de alto valor (premium). Por outro lado, o volume menor de unidades vendidas no segmento Premium é compensado pelo preço e

a alta margem do produto. Por essa razão, apesar da liderança em todos os segmentos, a empresa buscou, desde o seu início no Brasil, na década de 1960, direcionar os seus esforços para consolidação da marca posicionado no segmento Premium, sendo a primeira a oferecer, por exemplo, uma lente multifocal.

Ao constatar o crescente aumento do potencial de consumo dos consumidores de baixa renda brasileiros, a Visonex entendeu que esses seriam um potencial mercado a ser explorado. Assim, se viu diante de um dilema a enfrentar, para que pudesse atender o segmento:

- ✓ Reposicionar uma marca *premium* para atender consumidores de baixa renda;
- ✓ Criar/Construir uma nova marca para atender consumidores de baixa renda;
- ✓ Usar uma marca *mid-tear* do portfólio nacional para atender consumidores de baixa renda;
- ✓ Reposicionar uma marca do portfólio de outra empresa do grupo para atender consumidores de baixa renda.

Diante dessas alternativas, a empresa optou pela quarta opção e reposicionou uma marca licenciada de outra empresa para atender os consumidores de baixa renda, mais especificamente aqueles da classe C – por ser o maior segmento do grupo de baixa renda -, pois entendia que, para o “novo” contexto brasileiro, essa seria a opção que mais lhes traria benefícios. O estudo de caso a seguir descreve as ações que a empresa adotou para reposicionar a marca centenária e quais fatos relevantes influenciaram esse processo. O entendimento desse contexto se faz necessário para que o leitor compreenda os motivos que levaram a empresa a atuar no mercado de baixa renda brasileiro.

4.2

Motivações para ingressar no mercado de baixa renda brasileiro

Os entrevistados revelaram que a adoção de uma estratégia de reposicionamento de marca se deu em virtude da combinação de alguns fatores, em especial de dois, um de âmbito interno e outro externo à empresa. Todos revelaram que o interesse surgiu em meados de 2009, a partir do

reconhecimento do fenômeno do crescimento do mercado de baixa renda no Brasil.

Além da divulgação na mídia dos ganhos reais de compra das famílias de baixa renda desde 2002, a análise dos números levantados pela empresa apontou que as linhas de baixo e médio valor eram as que mais cresciam frente ao segmento de alto valor. O Grupo Visonex se viu diante de uma oportunidade mercadológica promissora, mas percebeu que, apesar de atuar no segmento *mid-tear* e de ter em seu portfólio várias opções, a empresa não dispunha de uma marca cujo composto de marketing tivesse sido pensado para atender as necessidades e anseios desse consumidor de baixa renda.

O segundo fator que contribuiu para a decisão de reposicionamento foi a aquisição, em 2010, da Optiluz pelo Grupo Visonex. Com essa compra, o grupo passou a deter os direitos de produção e licenciamento da marca centenária Luminak.

Apesar das condições favoráveis, os executivos da sede do Grupo Visonex na França não seguiram adiante com a ideia. Somente em 2012, após uma apresentação para os franceses, mostrando dados aprofundados sobre o aumento do poder de compra de consumidores de baixa renda e a ascensão de vários indivíduos para a Classe C e a aceitação desse público pela marca Luminak (cujos detalhes são apresentados na próxima seção), é que a empresa decidiu investir recursos no projeto. A partir de então, uma equipe multidisciplinar, liderada pelo Diretor de Marketing no Brasil, foi envolvida no projeto, a fim de estruturar um plano tático-operacional que desdobrasse a estratégia.

Dentro da tipificação proposta por Telles (2004), o reposicionamento do estudo do presente caso é de caráter propositivo, pois a empresa vislumbrou uma oportunidade de negócio a ser explorada com uma marca conhecida do grande público, que precisaria ser reposicionada no setor de lentes oftálmicas corretivas. Para Telles (2004), um reposicionamento desse tipo ocorre quando a marca tem significativa importância, dadas as percepções e o valor atribuído pelo público a ela, ou seja, explorar um posicionamento considerado mais rentável ou inovador que o adotado até o momento é uma decisão que precisa basear-se no grau de fixação da imagem atual da marca. Nesse caso, o gestor precisa analisar e decidir se a oportunidade a ser explorada pelo reposicionamento compensa o risco e as dificuldades de se alterar as percepções do público a respeito do posicionamento atual da marca. Aaker (1998) concebe o reposicionamento como uma estratégia útil para se obter a

revitalização de uma marca, o aumento do seu uso, a descoberta de novos usos, o ingresso em novos mercados, entre outros. Para o autor, o posicionamento da marca pode ser modificado sem que se alterem a identidade e a proposta de valor, das quais ela é um subconjunto. O reposicionamento pode ser essencial, desde que seja feito por meio do aproveitamento do potencial da marca em relação às mudanças de mercado (alterações demográficas, novos e melhores produtos que possibilitam outra segmentação da categoria, luta por crescimento etc.) (SERRALVO; FURRIER, 2008).

Até a implantação da estratégia de reposicionamento da marca para o mercado de baixa renda, os maiores investimentos da empresa eram direcionados para as marcas *premium*. Trabalhar uma marca para esse segmento e todo o composto de marketing não era sua prioridade. O foco, até então, era atender as classes A e B com a linha de alto valor. Outro aspecto identificado pela Visonex é que não havia uma marca conhecida que vendesse lentes corretivas para consumidores de baixa renda. Constatou-se, portanto, uma lacuna no mercado formado por um grande contingente de pessoas que havia elevado seu poder de compra e que mostrava uma preocupação crescente em adquirir produtos de qualidade a preços acessíveis.

O trecho abaixo, relatado por Marina Pereira (ex-Analista de Comunicação) revela a motivação da empresa em atuar no mercado de baixa renda no Brasil:

Naquele momento, a Classe C tinha acabado de explodir e no ramo óptico não tinha nenhuma marca conhecida com foco nesse público (baixa concorrência e só existiam lentes caras e outras muito populares sem uma marca forte atrelada). Outro motivo foi o fator externo, essa marca já existia e era concorrente, mas a empresa comprou uma companhia americana.

Segundo Rocha e Silva (2009), consumidores de baixa renda apresentam particularidades na forma como consome e, por isso, para atender suas necessidades, é preciso pensar em soluções criativas e inovadoras, a preços acessíveis, usando novos canais de distribuição. Nessa linha, Anderson e Markides (2007) sugerem que a conquista desses consumidores está associada a quatro fatores: acessibilidade do produto, preço acessível, sistemas inovadores de distribuição e formas criativas de comunicação.

Para explorar com sucesso o mercado constituído por consumidores de baixa renda, era preciso que a Visonex, em primeiro lugar, entendesse as

preferências e o comportamento desses consumidores, para que, assim, pudesse adaptar ou inovar seu mix de marketing.

4.3

Pesquisas com potenciais consumidores da Visonex

O plano estratégico da Visonex de reposicionamento da marca centenária teve início em 2012, a partir da contratação de uma consultoria junto a um instituto brasileiro especializado no mercado de baixa renda, que revelou hábitos, tendências e preferências de consumidores de baixa renda, mais especificamente aqueles da Classe C. Desde 2009, a empresa já realizava estudos, a fim de entender as condições mercadológicas para essa iniciativa, conforme indica o diretor de marketing, Arthur Costa: “Eu demorei dois anos para conseguir fazer com que a matriz portasse capital no projeto”.

A essa altura, empresas de outros setores já tinham implantado suas estratégias de reposicionamento para atender o consumidor de baixa renda, seja lançando uma nova marca para esse público, seja readaptando parcialmente ou na sua totalidade o seu composto de marketing para uma marca existente.

O levantamento revelou que, para a classe C, a pesquisa de preço era um hábito que fazia parte do processo de compra. Além disso, 79% confiavam na recomendação de parentes. Satre, Serralvo e Moras (2010) argumentam que as decisões de compra refletem a complexidade simbólica do consumo, por isso grande parte do comportamento de compra de produtos e serviços é moldada pela influência de outros indivíduos no processo.

No caso das lentes, menos por aspectos afetivos e mais por questões financeiras, o consumidor da classe C busca maiores informações, utilizando especialmente das referências boca-a-boca dos grupos de afiliação mais próximos, das sugestões do óptico e, por vezes, da recomendação dos médicos oftalmologistas para decidir qual marca devem comprar. Arthur Costa, diretor de marketing, afirma que a influência do canal varia de acordo com a classe social e a idade. Consumidores de renda mais elevada tendem a priorizar as recomendações dos oftalmologistas. Já os da classe C são significativamente influenciados pela opinião dos ópticos. Ricardo Oliveira, gerente de produto, também possui a mesma opinião:

O óptico bem preparado tem papel decisivo na compra, pois a hora da compra é a hora da verdade. A argumentação do

óptico é decisiva no ato da compra desde que seja muito clara. O consumidor vem orientado pelo médico, com uma referência, uma prescrição médica em mãos, mas muitos consumidores aceitam mudar depois da argumentação do óptico.

Esse papel decisivo do balconista também é enfatizado por Marina Pereira (ex-Analista de Comunicação), quando diz que:

Algumas pesquisas indicavam claramente que o balconista, para a classe C, é fundamental, muito influenciador na hora da compra da lente. Muitos consumidores da classe C não têm plano de saúde e não vão ao médico oftalmologista. As ópticas oferecem exames básicos, com preços acessíveis ou até gratuitos, se a lente for feita no local. Daí, a importância de se aproximar do balconista e de fazê-lo se apaixonar pela marca.

Nesse processo de compra de lentes, o foco desses consumidores recai sobre os atributos da marca e suas consequências funcionais, já que a aquisição do conjunto, armação e lentes, é considerada de preço elevado. Todos os entrevistados declararam que o medo de consumidor da classe C em errar é motivado por sua restrição orçamentária, conforme revelado nos depoimentos a seguir, respectivamente de Priscilla Almeida (Gerente de Comunicação) e Marina Pereira (ex-Analista de Comunicação):

Na classe C, como eles não têm dinheiro para errar, eles preferem apostar no melhor, então é o contrário da classe A/B, eles valorizam a qualidade da lente, já a armação pode ser a mais bonitinha sem marca.

Para esse consumidor Classe C que vai adquirir uma lente, a marca é muito relevante. Porque ele sabe que tem muita lente pirata. O consumidor é fiel à marca e à óptica conhecida. A Luminak tinha um fator positivo, porque ao embaçá-la, aparecia o nome da marca, o que minimizava a questão da pirataria. Tal aspecto foi reforçado no comercial e em todos os materiais de comunicação. Era uma garantia de originalidade.

Conforme apontam Livramento, Hor-Meyll e Pessôa (2011), a restrição orçamentária desse público faz com que busquem produtos de qualidade para minimizar a chance de efetuar uma compra mal sucedida. Prado et al. (2014) também afirmam que a limitação financeira dessas pessoas exigem escolhas conscientes, baseadas naquilo que é visto como prioridade de compra pela família. Apesar da ascensão do poder de consumo de famílias de baixa renda, seu restrito orçamento familiar é real e limitante (LIVRAMENTO et al., 2011). A pesquisa encomendada pela Visonex mostrou que consumidores da classe C

valorizavam atributos como atendimento, preço e condições de pagamento. Além disso, apontou que o segmento em questão aprecia valores como pertencimento, consumo racional e vantajoso e são mais solidários. Consumidores de baixa renda tendem a criar um forte sentido de comunidade e rede social baseado na ajuda mútua (BARKI; PARENTE, 2010). Por outro lado, sabe-se que, por ser tão amplo, o segmento de baixa renda não possui homogeneidade comportamental (MACEDO; SALES; REZENDE, 2014; CASTILHOS, 2009).

Em 2012, um novo estudo sobre marcas foi encomendado pela Visonex, com o objetivo de avaliar os atributos da marca centenária, desenvolver o mapa de posicionamento, entender quais meios de comunicação eram os recomendados para atingir o consumidor da Classe C e, por fim, compreender que associações poderiam ser feitas com personalidades e com marcas de outras categorias. Os resultados dessa pesquisa foram positivos e apontaram que a Luminak era conhecida por 98% dos brasileiros, sendo que mais da metade da população declarou que a conhecia “muito bem”, incluindo os entrevistados da classe C. O mesmo estudo revelou que a marca, para os brasileiros, era associada a atributos como tradição, prestatividade e qualidade. Cabe ressaltar que, para o público mais jovem brasileiro, a imagem da marca centenária era ainda mais positiva. Por outro lado, a marca estava perdendo status e o contato com o público, conforme indica Débora Martins, Supervisora de Inteligência de Mercado:

A pesquisa mostrou que o brasileiro conhecia bastante a Luminak e gostava dela. Para ele, a marca transmitia qualidade e remetia a lembranças agradáveis e que precisava ser resgatada. Era uma marca muito presente na vida do brasileiro.

A Figura 3 resume os pontos positivos e negativos segundo a percepção dos consumidores para a Classe C.

Figura 3 – Diagnóstico da Marca Luminak (pesquisa com consumidores brasileiros)



Fonte: Dados da empresa, 2012

Constatou-se, por meio dessa pesquisa, que o público brasileiro tinha forte apreço pela marca e que era preciso lembrá-lo de suas virtudes. Conforme depoimento de Débora Martins, Supervisora de Inteligência de Mercado, outros estudos de mercado indicaram para a matriz que esses consumidores desejavam um produto que fosse voltado especificamente para eles. Ou seja, não queriam uma marca que carregasse o status das marcas premium. Com esses achados, a empresa rejeitou a ideia de reposicionar uma marca do segmento alto valor para o público de baixa renda. Vale destacar que a empresa também testou a aceitação de outras marcas do portfólio, mas, para o público em questão, a Luminak era a mais indicada. Apesar do maior esforço para entender a percepção do público sobre a marca, pesquisas foram feitas junto a ópticos, indicando que a aceitação por eles também era boa, não obstante o forte apelo de outras marcas do segmento mid-tear.

Adicionalmente, a empresa contratou os serviços de um instituto nacional que traça o comportamento, tendências e perfil da Classe C brasileira. Em 2012, adquiriram uma pesquisa sobre marcas aplicada no Brasil para entender, entre outros aspectos, quais as percepções do público-alvo acerca da marca centenária. A contratação de profissionais externos era necessária dada o pouco conhecimento que a empresa detinha a respeito do consumidor de baixa renda. Nesse sentido, Arthur Costa, diretor de marketing, declara:

Vender para classe C era quebra de paradigma na empresa, pois todos estavam acostumados a vender a marca premium. Posicionar uma marca no mercado requer um planejamento de comunicação bem elaborado, inteiramente vinculado às características do produto.

De posse desses resultados, a empresa conduziu, com a consultoria de um instituto brasileiro especializado, pesquisas com grupos de foco em três regiões do Brasil, a fim de coletar percepções de consumidores da classe C, que pudessem corroborar os achados trazidos pelo estudo de imagem. A Visonex identificou que a marca centenária somente possuía associações positivas. A sua história longa, embora construída em outro segmento, resgata aspectos nostálgicos, como lembranças da infância, família, qualidade e tradição na mente dos representantes daquele grupo, conforme indica Débora Martins, Supervisora de Inteligência de Mercado:

A Luminak evocava no consumidor a ideia de qualidade, tradição e preço acessível. A marca só remetia a sentimentos positivos, apesar de tradição para muitas pessoas remeter a coisa velha. A marca era associada pelo brasileiro à memória afetiva, de família, lembranças de infância, apenas coisas boas.

Essas associações intangíveis da população brasileira em relação à marca precisavam ser bem exploradas no plano de comunicação. Segundo Serralvo et al. (2006), essas associações constituem-se reforçadores altamente positivo dos benefícios emocionais transmitidos pela marca, tais como os valores percebidos ou crenças desenvolvidas pelo público sobre os atributos da marca. Vale ressaltar que essa percepção do público brasileiro estava em linha com a imagem original transmitida pela marca centenária, que abordava em suas propagandas atributos como tradição, qualidade e conexão com momentos especiais junto à família.

A empresa desejava saber, também, se o processo de falência pelo qual a marca estava envolvida desde 2012 e a demora em perceber a ruptura tecnológica do setor de fotografias tinham contaminado a percepção desse grupo. Em relação ao primeiro item, em nenhum momento, o tema foi abordado. Sobre o segundo, houve poucas menções ao fato, mas havia claramente uma predominância de associações positivas. Além disso, a marca é um dos elementos que possui a capacidade de influenciar de forma definitiva a percepção de valor dos consumidores e, neste sentido, torna-se relevante ativo a ser objeto de investimento, gestão e compreensão estratégica como aspecto diferencial de negócio (TELLES, 2004).

Segundo Brown et al (2003), determinadas marcas com histórias longas, que construíram símbolos e atravessaram o tempo com posicionamento consistente no mercado, podem usufruir de uma vantagem competitiva sobre os

concorrentes. Conseguem isso pois expandem a concepção da história como "uma fonte de valor de mercado" (p. 20) e um marcador cultural de legitimidade e autenticidade. Os autores acrescentam, ainda, que velhas marcas servem para ligar os consumidores a seus passados e para as comunidades que compartilharam essas marcas. São conhecidas, portanto, como retro marcas.

Aaker (1996) entende que uma marca forte é suportada por associações positivas e que essas podem incluir atributos do produto, endosso de celebridades ou um símbolo particular.

Os significados e os sentimentos altamente positivos dos consumidores da classe C pela marca centenária foram decisivos para que a Visonex levasse adiante a ideia de usar a Luminak como a marca de lentes posicionado para atender esses consumidores, conforme indicado por Débora Martins, Supervisora de Inteligência de Mercado.

A marca do estudo de caso, ainda que tenha passado por um processo de declínio no seu segmento de origem em parte pela recusa em seguir uma nova onda tecnológica, conservou seu *brand equity* e ainda exibia forte apelo com consumidores brasileiros, conforme pesquisas encomendadas pela Visonex.

Agora, o próximo passo seria a empresa adaptar seu composto de marketing.

4.4 Composto de Marketing

Há diferentes formas pelas quais empresas podem repensar suas estratégias para inserir-se com sucesso em mercados de consumidores de baixa renda. Em linhas gerais, as mudanças podem ser feitas em vários componentes do marketing de produtos e serviços, desde que sejam consistentes com modificações dos processos produtivos e gerenciais da empresa (ROCHA; SILVA, 2008). A escolha por uma marca sobre outra se dá a partir dos atributos do produto, combinados com outras variáveis gerenciais do composto de marketing, notadamente o preço e a distribuição, além da própria promoção, fator central das ações de posicionamento de marcas (SERRALVO; PRADO; LEAL, 2006).

Em virtude do pioneirismo da estratégia de reposicionamento de uma marca centenária para o mercado de baixa renda no Brasil, a Visonex buscou repensar todo seu composto de marketing e que sua implantação ocorresse de

forma simultânea. A empresa tinha o desafio adicional de atuar para um grupo de consumidores que não era de seu *expertise*. Por isso, se cercou dos profissionais com reconhecido *know how*, para obter sucesso em sua estratégia, conforme afirmam dois entrevistados:

Cerquei-me dos melhores profissionais (Arthur Costa – Diretor de Marketing)

A matriz não entendia a realidade sócio-econômica desse grupo de consumidores brasileiros de menor renda. (Denise Martins – Supervisora de Inteligência de mercado)

Reposicionar uma marca, no entanto, assume riscos, pois se trata de mudar os referenciais existentes para novos referenciais (SERRALVO; PRADO; LEAL, 2006). Assim, a empresa teve significativo cuidado em informar o mercado-alvo sobre seu produto, de forma que esse pudesse começar a formar novas associações (positivas) à marca, conforme descrito a seguir.

4.4.1 Promoção

A comunicação foi um dos elementos do composto que mais sofreu alterações. Em primeiro lugar porque, diferentemente das outras marcas do portfólio, o plano de comunicação foi inteiramente desenvolvido pela subsidiária brasileira. Historicamente, a empresa adaptava as campanhas desenvolvidas pela matriz francesa. Segundo Assis et al. (2015), para selecionar de forma eficiente o composto de marketing, é necessário conhecer os anseios do público-alvo. Nesse sentido, Priscilla Almeida, Gerente de Comunicação, declarou:

A gente não tinha *expertise* em classe C, em como trabalhar com esse público, o que é e quais são as aspirações. O que a Visonex precisaria fazer para esse público entender que essa marca é para eles? Então, para responder essas perguntas, a empresa contratou a consultoria especializada nesse público.

Esse aprendizado a respeito dos consumidores de baixa renda veio a orientar a Visonex sobre qual estratégia de comunicação seria a mais eficaz. O instituto nacional que, desde o início, dava suporte ao projeto, orientou as agências da publicidade, fornecendo informações sobre hábitos e preferência dos consumidores da Classe C brasileiros. Com isso, a campanha refletia as

características e estilo de vida desses indivíduos, já que “nos filmes publicitários, a realidade da Classe C brasileira estava bem representada”, segundo Adriana Santos, Gerente de Trade. O filme publicitário reforçava situações do cotidiano, envolvendo a família, com enfoque na presença de jovens conforme indica Marina Pereira:

Nos comerciais e nos anúncios trazia o contexto familiar, como praia por exemplo. A intenção era passar a mensagem que havia opções de lentes Luminak para toda a família.

Os jovens, conforme revelou as pesquisas sobre a Classe C, eram influenciadores, pois detinham maior nível educacional que seus pais e mais acesso às plataformas digitais. Tal achado corrobora o que defende Prahalad (2006) quando afirma que consumidores de baixa renda se conectam à internet, acolhem tecnologias mais avançadas e usam a rede para obter informações.

O esforço de comunicação da Visonex estava voltado para transmitir os atributos corretos em relação à marca, conforme indica Débora Martins, Supervisora de Inteligência de Mercado:

É uma propaganda bem popular. Fizemos um comercial que o consumidor se sentisse atraído e confiante que ele poderia pagar por essa lente. Enfatizamos os atributos qualidade e preço acessível em detrimento de outros como tecnologia e modernidade que poderia remeter a ideia de preço mais alto

O material do ponto de venda seguiu a mesma linha. O enfoque maior se deu no desenvolvimento do folheto de consulta do óptico. Era um material sanfonado, sem grampos, de dupla face, que, de um lado, continha informações para o óptico, e, do outro, para o consumidor. Essa dupla funcionalidade tinha como objetivo reduzir à metade o custo de impressão e facilitar a abordagem do potencial comprador de baixa renda. Além disso, os ópticos participaram de treinamento com a exibição de vídeos sobre o uso do folheto, principalmente.

Depois de definida a campanha e toda a sua identidade, as ações promocionais no ponto de venda aumentaram o engajamento dos ópticos e o tráfego nas lojas. Conforme levantado: “Mais de 50% dos ópticos participam das campanhas promocionais que serviram para incentivar as vendas”.

Do ponto de vista da empresa que atua no mercado de baixa renda, é necessário mostrar de forma didática as formas de usar o produto – principalmente produtos que apresentam inovações tecnológicas constantes –

levantar necessidades regionais e estabelecer processos inovadores, tanto na produção, quanto na logística (ASSIS et al., 2015). Essa afirmação é corroborada pela ex-Analista de Comunicação Marina Pereira: “Foi tudo mundo didático. O slogan era bem simples. Era uma mensagem repetitiva”.

O atendimento nas lojas, a propaganda e o material promocional no ponto de venda foram fundamentais para dar mais segurança ao consumidor acerca da sua escolha e, assim, reduzir o risco de uma má compra. Essa estratégia mostra-se adequada a partir do entendimento de que consumidores de baixa renda estão mais propensos a depender da orientação dos vendedores (ASSIS et al, 2015). Sabe-se, também, que valorizam o contato físico e a propaganda boca a boca. Isso é especialmente verdade quando compram produtos de maior complexidade (BARKI; PARENTE, 2010). Assim, o atendimento e o trabalho de merchandising são importantes na construção de valor (MATTOSO, 2010). As condições socioeconômicas e culturais do consumidor de baixa renda o predispõem a acatar as sugestões do vendedor com maior facilidade e menor objetividade (ARRUDA, 1981). Kumar e Gupta (2015) indicam que consumidores de baixa renda são suscetíveis a propagandas e promoções, ainda mais quando estão associadas a celebridades.

A preocupação com a clareza da mensagem publicitária foi elevada, pois era preciso relembrar o público alvo as virtudes da marca e, ao mesmo tempo, alterar o referencial existente. O consumidor que se pretendia alcançar conhecia a marca, porém a associava a outro segmento, o de fotografia e serviços de imagem. O esforço de comunicação seguia-se no sentido de alterar na mente do consumidor o posicionamento da marca centenária, conservando seus atributos positivos. Por isso, houve a escolha por um slogan simples, de fácil compreensão do grande público, conforme afirma Arthur Costa, Diretor de Marketing: “Por mais que tivesse lançando a marca para outro segmento, não se podia abandonar as características da marca no que ela é, filmes, fotos, cores, alta qualidade e resolução”.

Argumenta-se que a marca, para ser conhecida e fazer parte da lembrança e preferência do consumidor, deve ser capaz de transmitir ao seu público emoções, símbolos e valores que façam sentido para eles (CASTRO et al., 2011). Dessa forma, o reposicionamento é uma estratégia adequada quando há aspectos positivos no posicionamento anterior, que podem ser aproveitados para contribuir para a obtenção de resultados satisfatórios, como, por exemplo, um sistema de distribuição consolidado, um alto reconhecimento da marca ou

qualquer outra variável relativa do composto de marketing (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006).

Diferentemente do plano inicial, o lançamento da nova marca foi regional e a cidade escolhida foi Porto Alegre, cuja representatividade em 2012 da Classe C alcançava 56% da população. De acordo com a cronologia, o lançamento na cidade ocorreu em outubro de 2013, durante uma feira local do setor. Desejava-se alcançar maior visibilidade a partir desse evento. Alguns critérios foram adotados para definir as próximas cidades que receberiam o pacote completo de mídia que envolvia itens como televisão, rádio, busdoor, ações no ponto de venda e outras iniciativas promocionais. A decisão de investir em uma cidade específica levava em consideração: nível de concentração do mercado-alvo e oportunidade de implementar uma marca para mid tier, estrutura e parceria com laboratórios locais, força de vendas treinada para atender a demanda, tempo hábil para decorar o ponto de venda com material promocional e treinamento dos ópticos.

Por fim, a estratégia de lançamento envolveu toda a cadeia, incluindo os ópticos e laboratórios por meio da atuação da força de vendas, dos materiais promocionais e das palestras para esses participantes. Uma parte das ações foi direcionada aos funcionários da própria empresa. Era preciso vencer a resistência dos funcionários que, desde a década de 1980, estavam acostumados a trabalhar o produto premium para as classes A e B. Nesse sentido, Marina Pereira, ex-Analista de Comunicação, revela:

Precisava começar o convencimento de dentro para fora. Todo o material de comunicação era diferente. Era necessário ganhar o apoio dos funcionários acostumados com a marca premium que era a principal no portfólio da empresa.

Segundo a entrevistada, as ações nesse sentido foram desde a convenção de vendas, que era o maior evento corporativo, por envolver praticamente todo o quadro de funcionários, até a comunicação interna, com veiculação do jingle da campanha, vídeos internos sobre a marca e materiais impressos espalhados pela sede da empresa.

A empresa, desde o lançamento, recebe retorno positivo de suas ações de comunicação, sobretudo, provenientes das plataformas digitais.

No plano de comunicação, houve pouca participação da assessoria de imprensa e nenhuma associação com celebridades, embora se soubesse, pelos estudos encomendados junto ao público-alvo, quais eram as que teriam maior

apelo. Devido à reduzida verba publicitária destinada ao lançamento das lentes Luminak, privilegiou-se investimentos em canais de comunicação menos onerosos.

4.4.2 Preço

O estabelecimento dos preços dos produtos é fundamental na estratégia de marketing e pode ser determinante para o sucesso no atingimento dos objetivos corporativos e de marketing e para a criação de valor para o cliente (ASSIS, et al., 2015). Nesse sentido, o Grupo Visonex demonstrou grande preocupação e cuidado na etapa de fixação do preço das lentes Luminak. Primeiramente, contratou uma consultoria americana conceituada no mercado e com experiência no assunto, com o propósito de identificar qual o preço o consumidor de baixa renda estava disposto a pagar pelo produto e qual era o preço que as marcas concorrentes praticavam. Depois de entender qual era o preço-teto, a empresa trabalhou a cadeia de custos envolvida na produção da Luminak. Era uma preocupação da Visonex ofertar uma lente que fosse rentável para a companhia e, ao mesmo tempo, coubesse no orçamento do consumidor Classe C. Sabia-se que esse público era sensível a preço, conforme indica o depoimento de Débora Martins, Supervisora de Inteligência de Mercado:

A gente não pode fazer com que o consumidor entenda que a Luminak não é para o bolso dele, porque é. Por isso, a gente escolheu o slogan de “Precinho bem bacana”.

No levantamento, identificou-se, inclusive, quais as marcas de armação esses consumidores mais compravam. Para isso, foram realizadas pesquisas qualitativas e quantitativas com consumidores e ópticas de todo o Brasil, iniciativa inédita na empresa. Observou-se, por exemplo, que na faixa de preço estabelecida não havia outra marca na mente do consumidor, somente algumas desconhecidas, o que conferia à Visonex uma vantagem competitiva no mercado, uma vez que a marca dos produtos tem grande importância para os consumidores de baixa renda, servindo como sinalizador de qualidade e hierarquia social (ROCHA; SILVA, 2008). Não havia, portanto, um concorrente de peso na faixa de preço que o produto foi posicionado, fato que contribuiu para

que o consumidor pudesse mais facilmente reconhecer a marca Luminak dentre as demais lentes.

Outra informação considerada nessa etapa era o preço das marcas da divisão mid-tear, que tinham forte aceitação no mercado B2B. Os produtos de baixo e médio valor comercializados pela empresa serviram como referência para a definição do preço. O valor estabelecido da linha Luminak ficou 15% superior ao da principal linha do segmento mid-tear e cerca de 50% abaixo do preço do produto mais básico do segmento premium. O preço da lente Luminak incorpora os custos de material e, também, o pagamento dos royalties pela utilização da marca centenária. A Visonex sugere às ópticas e laboratórios um preço final que poderia ser praticado para o consumidor. No entanto, os agentes da cadeia produtiva têm autonomia para decidir a margem que irão aplicar em cima do valor de custo e o preço da venda ao público comprador.

Para Arthur Costa, o Diretor de Marketing da empresa, o consumidor de baixa renda se preocupa com a qualidade do produto. Mas, o principal determinante para sua compra é o valor da parcela – mais, até, do que o preço final. As pesquisas revelaram essa característica desse público, que via na forma de pagamento o atributo mais relevante para sua compra, colocando em segundo plano o preço final. Dada a grande oferta de produtos e serviços voltados ao mercado de baixa renda, esse consumidor necessita de uma linha de crédito em que a prestação do bem desejado caiba no orçamento doméstico (BARROS; ROCHA, 2007).

Ao se abordar esse item, todos os entrevistados mencionaram a importância da relação preço versus qualidade pelo público-alvo. Oferecer um produto com preço acessível, sem abrir mão da qualidade, era condição essencial para obter a lealdade dos consumidores e fomentar a propaganda boca-a-boca

4.4.3 Praça

Entendendo o papel chave que a distribuição do produto teria para seu sucesso, o Grupo Visonex adotou uma estratégia específica para atender os consumidores de baixa renda. A empresa opera em três canais de distribuição: médicos, laboratórios e ópticas, sendo esse último o ponto decisivo na tomada

de decisão do comprador. Estima-se que há em torno de 25 mil ópticas em todo o Brasil.

Para o consumidor de baixa renda, a loja é um espaço importante, em que as emoções podem variar (ROCHA; SILVA, 2008). Adicionalmente, sabe-se que tanto o ambiente físico, como o contexto da compra, são fatores que podem interferir diretamente sobre o ato da compra (CASTRO; SILVA; PEREIRA, 2011). Para o Arthur Costa, Diretor de Marketing, é na loja que todos os fatores, como atendimento, oferta, condições de pagamento, demonstração do produto e material promocional, atuam em conjunto, influenciando a compra de uma lente. Todos esses elementos estão mais presentes na óptica do que em um centro médico. Portanto, é dentro da loja que a maioria das decisões de compra são tomadas. Para Ricardo Oliveira, Gerente de Produto:

As lentes não são produtos que permitem uma experimentação no ato da compra, para decidir se leva ou não. O consumidor faz uma aposta. Portanto, óptico tem que ser muito claro nas suas argumentações. Ele (o consumidor) só terá o produto cerca de 10 dias depois da compra.

O bom atendimento recebido constituiu-se em uma variável chave para consumidores de baixa renda, conforme revelou a pesquisa sobre seus hábitos encomendada pela Visonex. Acesso a crédito, farta distribuição e atendimento às necessidades do comprador constituem requisitos que facilitam e viabilizam a aquisição por parte de consumidores de baixa renda (ASSIS et al., 2015). Chauvel e Mattos (2008) reforçam que a qualidade do atendimento, apesar de seu aspecto intangível, tem um papel importante, pois é uma manifestação da postura da empresa. Barki e Parente (2010) acrescentam que, para compensar o déficit de dignidade e baixa estima, o consumidor de baixa renda quer ser tratado com respeito e, por isso, valoriza o bom atendimento. Prahalad (2006) também defende a lógica que, quando indivíduos de baixa renda são convertidos em consumidores, passam a exigir o mesmo tratamento digno que antes era reservado apenas às classes sociais mais altas.

Outro elemento da cadeia que participa da logística são os laboratórios. Como são um elo intermediário da cadeia, precisam estar abastecidos para fornecer as lentes Luminak para as lojas. Para isso, um trabalho de convencimento é feito pela força de vendas. É preciso fazer com que os laboratórios parceiros, ou seja, aqueles que não possuem participação acionária da Visonex, estoquem as lentes para revender ao maior número de ópticas.

A preocupação em fazer os laboratórios aumentarem seus estoques de lentes Luminak ocorre para que a Visonex consiga gerar economias de escala em sua produção. Prahalad (2006) afirma que o ganho com o aumento de escala é pré-requisito para empresas atuarem em mercados de baixa renda, pois os produtos vendidos apresentam margens menores e é preciso, portanto, obter volume para compensar os investimentos dispendidos. Em um país como o Brasil, por exemplo, de dimensões continentais, com parte da população urbana vivendo em favelas, o desafio de distribuição é ainda maior, dificultando a obtenção de economias de escala. No entanto, a empresa se fez valer da força da sua marca mãe para adotar uma estratégia de pulverização, ou seja, entendia-se que quase a totalidade das ópticas deveria vender as lentes da marca Luminak, diferentemente da linha *premium*, que alcançava um quinto das lojas existentes, conforme indica Arthur Costa, Diretor de Marketing:

A distribuição foi chave para a estratégia de reposicionamento. O foco foi trabalhar com laboratórios que não eram parceiros históricos, mas que reuniam condições tecnológicas de fabricar a lente Luminak com qualidade. Portanto, o ganho de volume nas vendas está vindo dos laboratórios que só operavam com produtos de entrada, mas que tinham interesse em vender uma marca consumidor forte voltada para a população de menor renda.

Como medida para alavancar a participação das lojas nas vendas, foi enviado mailing direto e, depois, feito contato ativo com os ópticos. Segundo Adriana Santos, Gerente de Trade, a efetividade da ação foi baixa em virtude do cadastro desatualizado dos parceiros. Para compensar esse baixo retorno da ação, as forças de vendas foram treinadas para abordar o maior número de ópticas que conseguissem. Passados quase três anos do lançamento em Porto Alegre, a empresa conseguiu envolver quase a metade das 25 mil ópticas existentes no mercado brasileiro. Mesmo ainda distante da meta de alcançar 100% das ópticas existentes no mercado brasileiro, o impulso nas vendas se deu de forma surpreendente.

Foi desenvolvido também um trabalho junto aos médicos. Foi feita uma segmentação desse canal, ou seja, quais médicos atendiam as classes A e B e quais atendiam a Classe C. Foram levados em consideração critérios como região, número de consulta, atendimento particular ou convênio, valor da consulta e a disponibilidade de agenda para atendimentos. Foram contratados os serviços de uma consultoria para abordar a classe médica, pois havia uma

preocupação com a questão ética e a linguagem a ser adotada que precisava ser mais técnica. A força de vendas foi treinada para conhecer em profundidade as características técnicas do produto e, assim, passar credibilidade aos oftalmologistas. Desejava-se que a classe médica acreditasse no produto e o recomendasse aos pacientes.

Cada canal dentro desse mercado óptico tem o seu grau de importância. O médico é um profissional que o consumidor confia. Por outro lado, a empresa reconhece que cada vez menos ele recomenda marcas em seu consultório, conforme afirma Priscilla Almeida, Gerente de Comunicação:

No passado, 60% dos médicos recomendando uma marca na receita. Hoje em dia, isso está em 30%, 20%, já está bem menos. Eles estão realmente delegando aos ópticos essa tarefa de recomendar a marca, dado o grande número de lançamentos que são feito nesse mercado.

Alguns anos atrás, o peso de uma informação do médico para o consumidor era de 70%; hoje está menor, em torno de 40%.

4.4.4 Produto

Embora o produto seja um dos quatro componentes do mix de marketing, entende-se que é a principal razão da existência de uma empresa. Além disso, é o produto que possibilita a elaboração das demais estratégias de posicionamento na mente do público-alvo, as quais abraçam seu preço, distribuição, promoção e comunicação (ASSIS et al., 2015).

No que se refere a produto, Prahalad (2006) destaca que empresas que se voltam a consumidores de baixa renda devem ter a preocupação em desenvolver produtos a partir de um profundo entendimento das necessidades desse público. É possível que, assim, a empresa entenda que precise realizar inovações em seus produtos, de forma a manter sua qualidade, porém a preços acessíveis a esses consumidores. O fator desempenho-preço é importante para que o produto tenha uma proposta de valor clara, e não seja somente um produto de qualidade inferior e, por isso, mais barato.

Há até pouco tempo, entendia-se que o consumidor de baixa renda somente se importava com o preço do produto, buscando sempre aquele com o menor valor monetário (SILVA; PEREIRA, 2011). Todavia, sabe-se hoje que essa percepção é equivocada (PRAHALAD, 2006), pois a combinação entre preço e qualidade constitui aspecto relevante para esses consumidores. Ao

perceber os diferenciais, benefícios e qualidades do produto, atributos positivos da marca, o risco percebido na compra é reduzido (ASSIS et al., 2008).

Por contar com um rendimento limitado, proveniente de trabalho informal e sem constância, esse consumidor apresenta maior preocupação em escolher uma marca que transmita confiança e percepção de qualidade, sobretudo quando a compra de um produto ou serviço é de médio ou alto envolvimento. Ao mesmo tempo em que buscam preços baixos, consumidores de baixa renda costumam manter-se fiéis a algumas marcas nas quais depositam confiança (MOTTA; CASARIN, 2006). Isso vai de acordo com a lógica defendida por diferentes estudos (MATTOSO, 2005; MOTTA; CASARIN, 2006; LIVRAMENTO et al, 2011) e indicada por todos os entrevistados. Os relatos a seguir ajudam a entender essa dinâmica:

Quando a Classe C reconhece a qualidade e o bom preço do produto, ele torna-se fiel à marca e fala dela para todos, para o vizinho, para um amigo. Ele tem orgulho do desconto, fala para o vizinho e é mais solidário (Priscilla Almeida – Gerente de Comunicação).

A marca Luminak traduz confiança e funciona como chancela de qualidade. Tais fatores geram lealdade nos consumidores comprovada pelo depoimento sobre a marca de seguidores nas mídias sociais (Arthur Costa – Diretor de Marketing).

Esse aspecto da confiança também foi abordado por Prahalad (2006). O autor afirma que confiança é pré-requisito para a empresa vender para consumidores de baixa renda. Prahalad cita exemplos de empresas, inclusive uma brasileira do ramo de eletroeletrônicos, que souberam criar uma relação mútua de confiança com o consumidor de baixa renda.

No que se refere à forma como a Visonex desenvolveu seu produto, Ricardo Oliveira (Gerente de Produtos) e Arthur Costa (Diretor de Marketing) afirmam que as lentes da Luminak são criadas com o uso de alta tecnologia, para melhorar a nitidez, a transição de grau sem desconforto, entre outros benefícios funcionais. Mesmo que a qualidade do produto seja superior ao preço cobrado por ele, foi tomada a decisão de oferecer um produto de nível e desempenho mais elevado, para conquistar o cliente de baixa renda e mantê-lo leal à marca. Houve adaptações na tecnologia de fabricação e na recência do desenho que é utilizado nas lentes, que podem ser mais modernos e suaves.

Quanto melhor o desenho que uma lente carrega, maior é o seu custo de produção.

De forma a ter mais controle sobre a produção, há alguns anos a Visonex adotou a estratégia de integração para frente, adquirindo a participação em laboratórios, que, em alguns casos, chega a até 100%. Tal iniciativa foi motivada pela preocupação com a qualidade do produto, uma vez que, ao adquirir os laboratórios, seja de forma parcial ou na totalidade, a Visonex investe em tecnologia de produção, adquirindo equipamentos modernos, e impõe que os laboratórios adquiram certificações de qualidade.

Tanto os laboratórios quanto as ópticas brasileiras estão inseridos em setores pouco concentrados, e, em geral, possuem gestão predominantemente familiar. O *know how* na fabricação e venda de lentes corretivas é transmitido entre gerações, o que representa um aspecto positivo, pois o conhecimento é mantido. Por outro lado, a maior parte desses agentes carece de fluxo de caixa para investimentos de médio e grande porte, como o que é exigido quando inserido em uma indústria que demanda tecnologia de ponta. A estratégia de adquirir participação nos laboratórios, segundo Arthur Costa, Diretor de Marketing, favorece a troca de melhores práticas e de conhecimento, uma vez que muito se investe em pesquisa e inovação nos centros de tecnologia da empresa. Adicionalmente, a presença da Visonex no conselho de administração do laboratório adquirido possibilita antecipar necessidades de produção futuras e maior potencial de investimento nas tecnologias, de sufasagem digital e anti-reflexo, por exemplo

O papel dos laboratórios é receber o bloco bruto que saem das fábricas pertencentes à Visonex. Esses blocos podem confeccionar vários graus e precisam ser beneficiados ao longo da cadeia produtiva, para ser transformado em uma lente de qualidade que atenda o consumidor final. Daí, a importância de ser proprietário, sócio ou parceiro de laboratórios que investem em maquinário e *software* inovadores. É por meio desses investimentos que se alcança padrão elevado de qualidade. As ópticas também adicionam valor ao produto ao entender a necessidade de cada comprador. Além do básico, que é a lente progressiva (visão para perto, intermediária ou longe), o consumidor pode acrescentar à lente características como antireflexo, antiembaçamento, antiarranhões, antifotossensibilidade, entre outras. Portanto, o produto sofre inovações constantes, seja nos materiais utilizados, na recência do desenho ou nas tecnologias envolvidas na produção, o que lhe confere uma vantagem

competitiva frente aos demais fabricantes. Esse foco é importante para que a empresa mantenha a liderança no mercado e a competitividade.

Pontes e Mattoso (2014) descrevem que consumidores de renda mais elevada buscam originalidade e exclusividade, ao passo que os de baixa renda buscam inclusão social por meio de produtos consagrados e usados por celebridades. Barki e Parente (2010) argumentam que uma das diferenças na comunicação voltada a consumidores de baixa renda manifesta-se no método de lidar com os níveis aspiracionais. Enquanto que, para as classes de renda mais elevada, predomina o conceito de exclusividade, diferenciação, mensagens para os indivíduos de menor renda é necessário enfatizar a ideia de inclusão. Essa visão é compartilhada pela Gerente de Comunicação Priscilla Almeida, quando diz que: “O consumidor das classes A e B tem os valores de diferenciação, eles desejam algo que seja diferente das outras pessoas. Algo exclusivo feito para eles”.

4.5 **Considerações sobre o caso**

A partir das reflexões expostas, pode-se dizer que a empresa do estudo de caso aplicou o reposicionamento propositivo, pois, diante das mudanças no cenário econômico brasileiro, investiu em um reposicionamento orientado à melhoria do desempenho do negócio. A partir da definição proposta por Telles (2004), a empresa adotou uma estratégia de “Down Trade”, cujo objetivo era ampliar o mercado por meio da “popularização” dos produtos, motivada pelo aumento da renda per capita da população de baixa renda brasileira.

No entanto, o sucesso dessa estratégia dependia de uma adaptação do composto de marketing da empresa para vender para esse público-alvo específico que, conforme dito anteriormente, não se atém exclusivamente à questão de preço, mas valoriza, também, qualidade do produto, segurança e reputação da marca (PRAHALAD, 2006; PRADO, 2008; ROCHA; SILVA, 2009; BARROS; ROCHA, 2009).

Por outro lado, o reposicionamento de marca adotado pela empresa apresenta uma particularidade frente aos exemplos existentes no contexto empresarial brasileiro. A estratégia utilizada foi de se apropriar das virtudes, reputação e símbolos de uma marca centenária, que foi líder de mercado em outro segmento, e reposicioná-la, associando-a a outro tipo de produto e público-

alvo. A partir dos estudos feitos juntos aos consumidores-alvo, constatou-se que a Luminak tinha forte apelo emocional e grande notoriedade. Os valores que a revestiam desde o seu lançamento no final do século XIX foram preservados.

O que deve influenciar a decisão a esse respeito é a percepção do público-alvo ao qual o produto será direcionado. Então, assim como o posicionamento, o reposicionamento pode ter como base um ou diversos elementos do composto de marketing, visto que a atividade visa adequar a empresa às mudanças ambientais (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006).

Embora a empresa não tenha adaptado na mesma intensidade todos os componentes do mix de marketing, o caso revela que a Visonex se empenhou em estabelecer uma proposta de valor diferenciada para a marca centenária, que foi reconhecida não somente pelo consumidor, mas por todos os elos da cadeia produtiva. Para isso, encomendou diversas pesquisas de mercado e consultorias para embasar seu planejamento de marketing. O trabalho competente e sinérgico desses elementos, incluindo o composto de marketing, foi fundamental para que o caso fosse exemplo de sucesso e, assim, tornasse referência mundial entre as demais filiais do grupo.

É possível perceber, ao analisar o composto de marketing adotado para as lentes Luminak pela Visonex, que a empresa mudou a forma como conduziu as atividades de marketing para a marca centenária, quando comparado aos esforços com suas marcas premium. A seguir, na Tabela 2, são apresentadas essas mudanças nos elementos do composto de marketing.

Resultados alcançados

Um ano após o reposicionamento feito pela empresa, as mudanças já eram perceptíveis. Desde o aumento do volume de vendas das lentes a até aspectos mais subjetivos, como o comportamento dos funcionários diante do lançamento da nova marca da empresa para um público específico de médio valor. Em 2015, a venda de lentes Luminak sofreu um incremento de 146% por cento em relação ao ano anterior.

O ganho de notoriedade da marca como lentes para óculos também surpreendeu os executivos. Nas cidades que receberam o pacote de mídia, o crescimento do “brand awareness” foi ainda maior, como o que ocorreu em Porto Alegre cujo crescimento da notoriedade em 2013 foi de 15%, em 2014 de 36% e no ano seguinte de 49%, confirmando a eficiência do plano de comunicação ainda que com veiculação local. Além disso, o elevado *recall* da campanha

publicitária gerava alto impacto, de acordo com as pesquisas encomendadas pela empresa.

Outro fato importante é que as demais marcas do segmento mid-tear, que tinham forte apelo entre os varejistas, ao contrário do que se previa no plano de negócios, sofreu pouca canibalização. Os ópticos que representavam o público-alvo da marca continuaram a recomendar outras linhas do segmento médio valor em detrimento de lentes dos concorrentes. Com isso, o *market share* do produto aumentou 7 pontos percentuais entre 2014 e 2015.

Até hoje, observa-se que não há uma marca que seja concorrente direto da linha Luminak oferecendo opções de lentes para variados problemas na visão. A empresa espera que as vendas continuem a crescer apesar do quadro de recessão econômica no Brasil. Na opinião dos entrevistados, a ampliação da oferta para novas ópticas com vendas em potencial e a expansão do pacote de mídia para novas cidades dará folego para que a meta de um aumento de 50% nas vendas seja alcançada em 2016. Outra variável que deve contribuir para o incremento nas vendas e faturamento é que o posicionamento de preço para a Classe C1 poderá atrair compradores de marca premium que desejam economizar sem, contudo, abrir mão de qualidade.

Tabela 3 – Posicionamento comparativo das marcas Premium e Luminak

	MARCAS PREMIUM	MARCA LUMINAK
PROMOÇÃO	Estratégia de adaptação Plano de Comunicação desenvolvida pela matriz Campanhas Mundiais Foco em tecnologia	Estratégia de Inovação Plano de Comunicação desenvolvida exclusivamente pela filial Mídia Regional Foco em qualidade e preço acessível
PREÇO	Bottom Up Foco na rentabilidade	Top Down Foco no custo-benefício
PRAÇA	Ênfase na venda para grandes cadeias localizadas sobretudo em shoppings Parceria com laboratórios certificados	Ênfase em ópticas independentes Parceria com laboratórios de médio porte (não-certificados)
PRODUTO	Tecnologia de ponta Mais recursos funcionais	Tecnologia avançada

Fonte: a autora (Dados obtidos a partir de entrevistas)

5. Conclusão

Esse trabalho pretendeu investigar, por meio de um estudo de caso, a estratégia de reposicionamento para o segmento de baixa renda no Brasil de uma empresa multinacional de lentes oftálmicas, que detinha os direitos de licenciamento de uma importante marca no segmento de imagem. A partir da pesquisa de campo, foi possível chegar a algumas conclusões.

O estudo de caso da presente pesquisa descreve uma situação pouco encontrada na literatura acadêmica brasileira, a de uma empresa que reposiciona uma marca tradicional licenciada com forte atuação global e notoriedade em um segmento específico para outro mercado, no qual a empresa não atua. Ao mesmo tempo em que ela se valeu da força da marca centenária para alavancar a venda de um produto novo para o varejo de baixa renda, precisou informar a esse consumidor que a marca em questão também era de lentes para óculos. Portanto, o reposicionamento não exigiu que a identidade e a proposta de valor da marca fossem modificadas. Estas, inclusive, foram preservadas, a fim de atrair a atenção do público-alvo.

A empresa se apropriou das associações cognitivas e afetivas do público-alvo com a marca centenária para ocupar espaço em um segmento que não era, até então, atendido pelos concorrentes. Essa estratégia com ênfase no cliente final, ao invés do mercado B2B, além de inovadora dentro da própria firma, dado seu sucesso, tornou-se benchmark dentro do grupo, qualificando a filial brasileira para novos lançamentos.

A análise de possíveis razões ou motivos que fundamentam uma opção por alteração do atual posicionamento para outro permitem classificar a iniciativa. Há outras metodologias ou esquemas classificatórios na literatura, mas optou-se por utilizar a sugerida por Telles (2004).

Nota-se, portanto, que a empresa adotou o reposicionamento propositivo de forma intuitiva. Motivada pelo fenômeno de crescimento da Classe C brasileira, aliada à posse dos direitos de licenciamento de uma marca popular amplamente aceita pelo público-alvo, a empresa se propôs a lançá-la no mercado de lentes oftálmicas. Para aumentar as chances de sucesso, a empresa investiu em um plano de comunicação desenvolvido de acordo com as

características desse consumidor que havia ascendido socialmente e reconhecia o valor de uma marca e a associava a aspectos como qualidade e confiança.

Tomando como base os princípios de inovação sugeridos por Prahalad, verificou-se quais adaptações e inovações a empresa realizou para inserir-se no mercado de baixa renda. Dos doze princípios elencados pelo autor, a empresa aplicou em maior grau os seguintes:

- ✓ Foco no desempenho de produtos e serviços: A empresa preocupou-se em desenvolver um produto de qualidade que esse consumidor de menor renda pudesse pagar;
- ✓ Soluções passíveis de serem exportadas para outros países/mercados: o sucesso da iniciativa no Brasil encorajou a matriz a replicar a estratégia em outros países, mantendo o foco em consumidores de baixa renda;
- ✓ Desenvolvimento de produtos a partir de um profundo entendimento das necessidades do mercado: a empresa buscou entender quais eram o perfil, desejos e particularidades do seu público-alvo por meio de estudos, pesquisas e consultorias com *know-how* nesse mercado;
- ✓ Educação dos clientes como processo-chave: em se tratando de produtos que trazem constantes inovações tecnológicas, a necessidade de informação prestada no momento da venda é grande. Sabendo disso, a empresa investiu em materiais de comunicação com linguagem simplificada sem esquecer do caráter técnico do produto. Os materiais de ponto de venda das lentes Luminak foram adaptados tanto para o óptico, quanto para o consumidor final.
- ✓ Importância da pesquisa em razão da heterogeneidade da população consumidora: a empresa contratou institutos e consultorias especializados, que fizeram um recorte da Classe C. Foram empregadas, além de entrevistas, pesquisas com diferentes focos, testes de mercado e técnicas de grupos de foco.
- ✓ Equivalência de importância entre inovações em processo e inovações em produto. Por atuar em um segmento em que a tecnologia é condição básica de competição, a empresa buscou oferecer um produto com tecnologia elevada;
- ✓ Foco no desenvolvimento de uma plataforma para incorporar facilmente novas funcionalidades.

Percebe-se, portanto, que a empresa não precisou seguir todos os 12 princípios de inovação sugeridos por Prahalad para obter sucesso vendendo

lentes corretivas para o mercado de baixa renda brasileiro. O próprio autor reconhece que nem todos os princípios precisam/podem ser aplicados a qualquer negócio.

Ademais, pode-se perceber que a empresa não cometeu o equívoco de transferir um produto posicionado para os consumidores de alta renda para os de baixa renda, apenas diminuindo características do produto, sem levar em consideração o perfil do consumidor (NOGAMI et al; 2012). Ao contrário, ela buscou entender as necessidades do público-alvo com levantamentos qualitativos e quantitativos de importantes consultorias com *expertise* no tema. Além disso, associou o produto a uma marca centenária, com a qual o consumidor se identificava. As associações positivas dos consumidores de baixa renda com a marca constituíram forte motivação para que a empresa conduzisse o reposicionamento. Isso porque, conforme defendido por Chauvel e Mattos (2008), a tomada de decisão do mercado consumidor de baixa renda é caracterizado por duas racionalidades. A primeira, marcada pela lógica da razão derivada da escassez de recursos, e a segunda, pelos aspectos simbólicos, sustentada em questões culturais e sociais. Dessa forma, para além dos mitos que existem em torno do consumidor de baixa renda, uma das certezas que se pode ter é que a marca e seus significados são alguns dos vários aspectos que o levam a se decidir pela compra (CASTRO; SILVA; PEREIRA, 2011)

Os resultados mostram que a empresa foi bem-sucedida no seu processo de reposicionamento. Uma das principais razões para isso é o conhecimento que os executivos adquiriram acerca do fenômeno brasileiro de crescimento do mercado de baixa renda. Eles pesquisaram os hábitos e comportamentos desse público-alvo e entenderam que, além de numeroso, o segmento também é bastante heterogêneo.

Parece consenso entre os autores e pesquisadores que o reposicionamento é um conceito intimamente ligado à concorrência. Mais do que isso, é consequência do ambiente competitivo que afeta a maioria das indústrias e que conduz a reavaliações do modelo empresarial vigente. Para Serralvo e Furrier (2008), a globalização das organizações, a força do processo de consolidação de concorrentes e canais, a rápida evolução nas expectativas e valores dos consumidores e a dinâmica que influi nos mercados trazem mudanças no panorama competitivo e podem motivar necessidades de reposicionamento. Assim como no contexto externo, mudanças internas levam a empresa a adotar um novo posicionamento. Para as marcas centenárias que desafiam o tempo e as transformações decorrentes dele, o reposicionamento de

marca é um imperativo. No entanto, a estratégia de redefinir os elementos da identidade da marca para um público-alvo, conforme sugerido por Telles (2004), é uma tarefa que desafia os profissionais de marketing, em parte pelo grau de incerteza que envolve a iniciativa, em outra porque o custo da operação costuma ser alto. Um planejamento cuidadoso focado na percepção do consumidor a respeito da marca aliado à disponibilidade dos recursos apropriados representam etapas de grande relevância no processo. No entanto, além do plano de comunicação, todos os demais elementos do mix de marketing devem se harmonizar, para que a marca tenha um novo posicionamento e que esse seja consistente.

O reposicionamento da marca Luminak descrita no caso indica que a empresa buscou manter alguns atributos que a tornaram forte e conhecida mundialmente, ao longo do tempo. Os atributos considerados negativos foram trabalhados através do plano de comunicação no intuito de alterar a percepção do público alvo. Lançou-se mão de uma campanha publicitária cujo foco era a família e, em especial, os jovens. Era preciso reposicionar a marca para outro mercado, equilibrando conceitos como tradição e modernidade.

A Luminak é uma marca forte e sólida, representante de uma categoria de produtos e consistentemente lembrada por um conjunto de associações. Segundo Telles (2004), quando isso acontece, embora seja um indicativo de sucesso na construção da marca, por outro a torna refém de seu conjunto de associações e dificulta o trabalho de reposicionamento. Uma vez que esse lida com a ideia de alterar a imagem que está enraizada na mente do consumidor-alvo.

5.1 Implicações Gerenciais

O estudo de caso buscou compartilhar a experiência vivida por uma empresa do ramo de lentes oftálmicas e pode servir de fonte de inspiração para que firmas de outros segmentos implementem suas estratégias de reposicionamento e obtenham retorno ao venderem para um mercado que durante tempos foi invisível para as empresas.

O fato de a empresa ter alcançado e até mesmo superado as metas previamente definidas não impediu que o pesquisador se preocupasse em citar oportunidades de melhorias. O objetivo é expor os principais pontos de atenção,

até para que outras empresas interessadas em adotar a mesma estratégia minimizem os riscos. Algumas melhorias, inclusive sugeridas pelos próprios entrevistados, que poderiam ser feitas são:

- 1) **Maior investimento em comunicação visual e auditiva:** Ao entender que o consumidor de baixa renda apresenta baixo nível de instrução educacional, deve-se priorizar a comunicação com apelo visual ou auditivo em detrimento das mídias impressas. Portanto, jingles e vídeos informativos constituem instrumentos de maior retorno junto a esse público.
- 2) **O lançamento de uma campanha de âmbito nacional:** Conforme descrito no caso, dado o ineditismo da estratégia de atuar no mercado de baixa renda, associada ao risco de reposicionar uma marca, a empresa adotou uma postura conservadora, optando por fazer lançamentos regionais. Apesar do sucesso da estratégia, um plano de comunicação nacional ainda não foi aprovado, embora seja consenso entre os entrevistados que ele daria maior visibilidade ao produto e à marca, alavancando, assim, as vendas e os demais resultados.
- 3) **Força de vendas segmentada:** O portfólio da empresa é extenso e segmentado por valor. No entanto, a força de vendas é única e dividida por canal de vendas. Dessa forma, os vendedores são sobrecarregados de informações comerciais e técnicas, podendo, com isso, impactar o relacionamento com os ópticos, médicos e laboratórios.
- 4) **Baixo número de ações promocionais voltadas ao público-alvo:** Por ser uma marca popular e direcionada a consumidores de baixa renda, entendeu-se que ela precisa estar mais próxima desse público, seja via patrocínio de eventos de perfil popular, seja promovendo ações itinerantes de ativação da marca em ambientes frequentados por ele. Nesse sentido, Assis et al. (2015) afirmam que esses eventos e experiências geram interesse e envolvimento por parte de consumidores e mídia. Portanto, servem como meio de relacionamento com a população de baixa renda. Para a empresa objeto da pesquisa, a adoção desse instrumento de comunicação representaria uma inovação na abordagem do consumidor.
- 5) **Relações públicas e assessoria de imprensa:** Por se tratar de uma marca licenciada, a empresa enfrentou diversas restrições impostas pela proprietária. Além da preocupação em preservar a identidade

visual da marca, o Grupo Visonex não foi autorizado a divulgar informações prévias aos jornais. Dessa forma, não houve *release*. Tal fato constitui uma oportunidade de melhoria no projeto, uma vez que, por seu caráter institucional, esse tipo de comunicação torna o público mais propenso a acreditar nas informações que recebeu (ASSIS et al, 2015), além de ser um meio de relacionamento com os *stakeholders*.

Por fim, o retorno aos executivos dos achados da pesquisa também faz parte das implicações gerenciais. Com base na literatura pertinente ao assunto, foi possível estabelecer algumas ilações a partir das evidências encontradas no estudo empírico. A união entre as duas dimensões oferece sustentação às práticas adotadas e lança luz para novas iniciativas.

5.2 **Sugestões para trabalhos futuros**

A literatura disponível sobre o comportamento do consumidor de baixa renda ainda é limitada (ROCHA; SILVA, 2009). Por maior que tenham sido os avanços nesse campo do conhecimento desde a ascensão econômica desses indivíduos no Brasil, outros desafios surgiram no decorrer desse período. Uma sugestão de pesquisa futura seria investigar os efeitos do cenário econômico adverso sob o ponto de vista comportamental desse indivíduo, em especial, as mudanças de sua relação com as marcas. Poder-se-ia, por exemplo, identificar se em um período de redução de renda, as compras assumem um caráter mais racional e menos simbólico ou ao contrário. Se, em virtude da queda do poder de consumo, as pessoas de baixa renda adquiram itens de marca e de maior valor com o intuito de obter uma distinção social.

Adicionalmente, sugere-se que futuros estudos se dediquem a fazer outros estudos de caso com empresas brasileiras, em especial, aquelas que possuem em seu portfólio marcas centenárias e que precisaram se reposicionar para atender o mercado de baixa renda. Seria, ainda, uma valiosa contribuição à literatura acadêmica estudar o reposicionamento corporativo e a forma como é implementado e se há no mercado brasileiro uma empresa que tenha adotado esse tipo de estratégia.

O presente estudo buscou entender o fenômeno de reposicionamento a partir da perspectiva dos executivos envolvidos no projeto. No entanto, entende-se ser uma contribuição relevante analisar o mesmo evento a partir de

depoimentos dos ópticos e consumidores de baixa renda de lentes oftálmicas. A combinação das três percepções pode gerar novos insights, enriquecendo a investigação.

Por fim, recomenda-se também a realização de outros estudos sobre marcas centenárias brasileiras e o seu processo de envelhecimento, seguido ou não de esforços para revitalização, tema esse ainda pouco explorado na literatura (SCHARF; SORIANO; PRIM, 2008). Dada a relevância desse ativo, tentar-se-ia identificar quais são as barreiras e as alavancas disponíveis para reconquistar o frescor e o potencia de mercado

6. Referências bibliográficas

AAKER, D. A. Marcas – **Brand Equity: Gerenciando o Valor das Marcas**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

AAKER, D. **Measuring Brand Equity Across Products and Markets**. California Management Review, v. 38, n. 3, 1996.

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercado. **Classe C passa por encolhimento**. 18 de janeiro de 2016. Disponível em: > <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=2&clipping=54611>>. Acesso em: 6 de Fevereiro de 2016.

ANDREWS, M.; KIM, D. Revitalising suffering multinational brands: an empirical study. **International Marketing Review**, v. 24, n. 3, p. 350-372, 2007.

ASSIS, E. E.; SERRALVO, F. A.; PRADO, K. P.L. A. Um novo olhar sobre o planejamento de marketing dos produtos populares: estudo exploratório com empresas do setor eletrônicos no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing – ReMARK**, v.14, n. 2, abril/junho, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

BARROCAL, André. A classe C sai do paraíso. Carta Capital, São Paulo, 29 mar. 2015. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/revista/841/a-classe-c-sai-do-paraíso-2615.html>>. Acesso em: 25 de Fevereiro de 2016.

BARROS, C. A “invisibilidade” do mercado de baixa renda nas pesquisas de marketing. *In*: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2, 2006, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006a.

BARROS, C. Consumo, hierarquia e mediação: um estudo antropológico no universo das empregadas domésticas. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,30, 2006, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006b.

BARROS, C.; ROCHA, E. Lógica de consumo em um grupo das camadas populares: uma visão antropológica de significados culturais. *In*: ROCHA, A. SILVA, J. (Orgs). *Consumo na base da pirâmide: estudos brasileiros*. Rio de Janeiro: Mauad X, 2009. 255 p.

BARKI, E.; PARENTE, J. Consumer behavior of the base of the pyramid marketing in Brazil. **Greener Management International**, v. 56, p. 11-23, 2010.

BROWN, S.; KOZINETS, R. V.; SHERRY, J. F. Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 19-33, jul/2013.

CCEB, Critério Econômico do Brasil. 2012. Disponível em: < <http://www.abep.org/new/criterioBrasil.aspx>. Acesso em: 15 abr. de 2014.

CARSON, D., GILMORE, A., PERRY, C. and GRONHAUG, K. Qualitative Marketing Research, **Sage Publications**, London, 2001.

CASOTTI, L. Marketing Moderno e Consumidor Pós-Moderno? *In: Anais do 22º Congresso Enanpad*, Foz do Iguaçu, 1998.

CASTILHOS, R.; ROSSI, C. A. Subindo o morro: consumo, posição social e distinção entre famílias de classes populares. *In: ROCHA, A.; SILVA, J. (Orgs). Consumo na base da pirâmide: estudos brasileiros*. Rio de Janeiro: Mauad X, 2009. 255 p.

CHAUVEL, M. A.; MATTOS, M. P. A. Z. Consumidores de baixa renda: uma revisão dos achados de estudos feitos no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. 6, n.2, p. 1-17, 2008.

CHIARA, Márcia; PAPP, Ana Carolina. Estadão. Crise joga 3 milhões de famílias da Classe C de volta à base da pirâmide. Disponível em: < <http://economia.estadao.com.br/noticias/mercados,crise-joga-3-milhoes-de-familias-da-classe-c-de-volta-a-base-da-piramide,1789248> > Acessado em: 27 de Fevereiro de 2015.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa, tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GOTSI, M.; ANDRIOPOULOS, M. G. C. Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 12, n. 44, p. 341 - 355, 2007.

GROUCUTT, J. The life, death and resuscitation of brands”. **Handbook of Business Strategy**. v. 7, Iss 1 pp. 101 – 106, 2006.

GUMMESSON, E. Qualitative research in marketing - road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 3/4, p. 309 - 327, 2005.

HEMAIS, M. W.; CASOTTI, L. M.; ROCHA, E. P. G. Hedonismo e Moralismo: consumo na base da pirâmide. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, março-abril, 2013.

KARNANI, A. The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: how the private sector can help alleviate poverty. **California Management Review**, v. 49, n. 4, p. 90-111, 2007a.

KELLER, K. L. **Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity**. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

KAY, M. J. Strong brands and corporate brands. **European Journal of Marketing**, v. 40, Iss 7/8, p. 742 – 760, 2006.

KUMAR, A.; GUPTA, J. S. The influence of marketing on consumption behavior at the bottom of the pyramid. **Journal of Consumer Marketing**, v. 32, n. 2, p. 113 -124, 2015.

LIMEIRA, T. **O potencial do mercado de baixa renda.** In: PARENTE, J.; LIMEIRA, T.; BARKI, E. *Varejo para a baixa renda.* Porto Alegre: Bookman, 2008. 200 p.

LIVRAMENTO, M. N.; HOR-MEYLL, L. F.; PESSÔA, L. A. G. de P. Por que compram produtos de beleza? In: XXXV Encontro Anual da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro, 2011, p.1-17.

MACEDO, S. B.; SALES, A. P.; REZENDE, D. C. O perfil da nova classe média e a influência do capital cultural. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, out./dez. 2014, p. 48-64, 2014.

MARIOTO, F. L.; ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. M. M. What is the use of a single-case study in management research?. **RAE – Revista de Administração de empresas**, v. 54, n. 4, jul./ago. 2014.

MARSHALL, P.; GUESALAGA, R. Purchasing power at the bottom of the pyramid: differences across geographic regions and income tiers. **Journal of Consumer Marketing**, v. 25, n. 7, p. 413-418, 2008.

MATTOSO, C. L. Q. **Classes Sociais, Peculiaridades na Base da Pirâmide e a Possibilidade de Esquemas Classificatórios.** In: XXXIV Encontro Anual da ANPAD, Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro, 2010, p. 1-11.

MERRILLES, B.; MILLER, D. Principles of corporate rebranding. **European Journal of Marketing**, 2008, v. 42, n. 5/6, p. 537-552, 2008.

MERRILLES, B. I; MILLER, D.; YAKIMOVA, Raisa. Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. **International Journal of Manangement Reviews**, v. 16, p. 265-289, 2014.

NERI, M. C. (Coord). *A Nova Classe Média: o lado brilhante dos pobres.* Rio de Janeiro: **FGV/CPS**, 2010.

NOGAMI, V. K. C., VIEIRA, F. G. D.; MEDEIROS, J. Reflexões acadêmicas e de mercado para o marketing na base da pirâmide. **Revista de Negócios**, v.17, n.4, p. 55-73, 2012.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. *O reposicionamento em Marketing como elemento de competitividade.* São Paulo, 2006.

PONTE, L. F.; MATTOSO, C. Q. Capital cultural e o consumo de produtos culturais: as estratégias de consumo de status entre mulheres da nova classe média. **Remark – Revista brasileira de marketing**, v. 13, n. 6, out./dez., 2014.

PRADO, K. P. A.; BRITO, E.; SERRALVO, F.; TOLEDO, G. A preferência pela marca no processo de decisão de compra: um estudo exploratório no segmento de baixa renda. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v.10, n.19, p. 357-382, jan./jun. 2014.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

PRAHALAD, C. K; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitably. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 9, p. 48-57, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy and Business**, v. 26, p. 1-14, 2002.

ROCHA, A.; SILVA, J. F. Inclusão social e marketing na base da pirâmide: Uma agenda de pesquisa. **Revista de Administração Eletrônica**. v. 7, n. 2. art. 23, jul./dez. 2008.

SAE, Secretaria de Assuntos Estratégicos. Social e Renda – A classe média brasileira. Número 1, 2014. Disponível em: <<http://www.sae.gov.br>> Acesso em: 07 de Outubro de 2015.

SCHARF, E. R.; SORIANO, E. J.; PRIM, D. Grandes marcas: ontem: O envelhecimento de marcas líderes. **Revista Administração Faces**, v. 6, n.2, p. 45-59, maio/ago. 2007.

SERRALVO, F. A.; Furrier, M. T. Reposicionamento de Marcas: estudo de casos brasileiros. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 26, p. 1-16, jan./mar. 2008.

SERRALVO, F. A.; PRADO, K. P. L.; LEAL, C. A. M. **A importância do reposicionamento de marcas no contexto competitivo – O Caso das Sandálias Havaianas**. Anais do 30º ANPAD, 2006.

SILVA, A. M. C.; PEREIRA, E. A. **Marcas, marketing e consumo nos trens urbanos**. Anais do 35º ANPAD, 2011.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. 2013.

TELLES, R. **Posicionamento e Reposicionamento: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos**. São Paulo, 2004, 239 p. Tese de Doutorado: Departamento de Administração – Universidade de São Paulo.

ZILBER, S. N.; SILVA, F. L. Investigação sobre a existência de inovações disruptivas das grandes empresas multinacionais para o mercado brasileiro de baixa renda. **Produção**, v. 23, n. 2, p. 283-296, abr./jun. 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice A

Roteiro de entrevista

HISTÓRICO

- 1.1. Quanto tempo a empresa atua no mercado brasileiro?
- 1.2. Como a empresa segmentava seus produtos e clientes?

MOTIVAÇÕES / TOMADA DE DECISÃO

- 2.1. O que levou a empresa a atuar no mercado de baixa renda?
- 2.2. O que levou a empresa a escolher a Marca Luminak para fazer esse lançamento para a Classe C?
- 2.3. Como foi a decisão de associar o novo produto a uma marca centenária que já foi líder em outro segmento?
- 2.4. Quais sentimentos e símbolos a marca Luminak evoca na cabeça dos consumidores?
- 2.5. Como a marca Luminak influencia o comportamento dos consumidores de baixa renda?
- 2.6. A marca no segmento óptico tem alta relevância?
- 2.7. Quais aspectos foram considerados mais importantes na concepção e lançamento do produto - preço ou qualidade?
- 2.8. Como a empresa identificou as necessidades desse público?
- 2.9. Foi levado em consideração a heterogeneidade dos consumidores de baixa renda?
- 2.10. A empresa se espelhou em alguma iniciativa de reposicionamento de marcas?

COMPOSTO DE MARKETING

- 3.1. Considerando os 4p's de marketing, quais adaptações a empresa precisou fazer para atuar nesse mercado?
- 3.2. Quais os processos foram implementados ou revisados para conquistar os clientes de baixa renda?
- 3.3. Descreva como foi desenvolvido o plano de ação para lançar o produto?

RESULTADOS

- 4.1. Quais eram os resultados esperados?
- 4.2. A empresa alcançou os resultados desejados?
- 4.3. O que poderia ser feito de diferente?