

## Reposicionamento Estratégico de Marca na Indústria da Moda: O Caso da Morena Rosa

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo aprofundar o conhecimento existente sobre o processo de reposicionamento, visto a importância que o tema tem ganhado em função de um mercado em constante transformação, além da relevância que as marcas possuem no contexto da gestão de marketing. Sendo assim, este trabalho analisa o processo de reposicionamento da marca Morena Rosa, empresa pertencente ao ramo da moda. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa a qual utiliza o método estudo de caso. Como técnica de coleta de dados, fez-se uso da pesquisa em profundidade e levantamento de dados em fontes secundárias, como revistas e sites; e análise de conteúdo fundamentada nestas informações. Os resultados obtidos possibilitam compreender as implicações acerca do reposicionamento, quanto à proposta de valor da empresa na percepção do seu público-alvo, identifica as complexidades para executá-lo, o que envolve a análise da condição da marca para a posterior tomada de decisão e o perfil de gestão a ser praticado para o sucesso do projeto; além da avaliação da concorrência e mercado.

**Palavras-chave:** posicionamento, reposicionamento, gestão de marcas.

### 1 INTRODUÇÃO

A evolução no comportamento de consumo e o aumento da competitividade trouxeram novos desafios às empresas. Atualmente, a sociedade vivencia o excesso de propagandas, o que gerou certo tumulto na mente do consumidor, conseqüentemente, este passou a selecionar os conteúdos que mais lhe interessam; conforme Godin (2000). Inseridas nessa selva da comunicação, o melhor caminho para as empresas baseia-se na seletividade, concentrando verbas em objetivos bem delineados, ou seja, ter posicionamento (RIES; TROUT, 1989).

O posicionamento é uma das partes que constrói uma estratégia de marketing. De acordo com Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), em termos operacionais, tem-se, primeiramente, a segmentação de mercado (identificação de clientes em diferentes segmentos), seguida da escolha de mercados-alvo (escolha de qual segmento será alvo das ações de marketing), e depois, o posicionamento competitivo (analisar o posicionamento dos concorrentes para desenvolver a própria estratégia de posicionamento da empresa).

Breunig (2006), explica que existem duas formas para posicionar um produto ou serviço: (i) posicionamento de mercado; e (ii) como uma estratégia de comunicação baseada no ato de fixar uma marca na mente do consumidor. O autor pontua que o posicionamento de mercado, ou *market share*, “é a posição que o produto ou serviço ocupa no mercado em relação à concorrência, volume de vendas e parcela que ocupa no mercado”, enquanto que o posicionamento na mente do consumidor, ou *share of mind*, é o lugar que o produto ou serviço ocupa na mente do consumidor em relação à concorrência, por intermédio da marca.

Quando o tempo torna uma estratégia de posicionamento inadequada por estar obsoleta, pelo fato de não ter mais o mesmo apelo à medida que as preferências e modas mudam, ou então, pela faixa etária do público-alvo, torna-se necessário o reposicionamento da marca a fim de renová-la perante o consumidor e reativar o seu crescimento (AAKER, 1998). Kapfarrer (2004) também reforça que uma marca sem dinamismo, que evidencia a diminuição da sua vitalidade, não terá influência suficiente nos mercados competitivos.

Esse foi o caso da marca de vestuário feminino Morena Rosa, pertencente ao Grupo Morena Rosa o qual verificou mudanças significativas no mercado em função do novo comportamento dos consumidores e das novas tendências de moda. Era chegada a hora de dar um novo rumo à empresa. Com a possibilidade de explorar outros mercados, a melhor solução encontrada foi o reposicionamento da marca. A Morena Rosa confeccionava moletons que eram comercializados em lojas de atacado e, hoje, com o seu reposicionamento, passou a ocupar uma posição de marca que é sinônimo de moda.

Criada em 1993, na cidade de Cianorte (região nordeste do Paraná), a Morena Rosa surgiu em um grupo familiar que reuniu fundos para investir no segmento de moda, já com o nome Morena Rosa. O crescimento oportunizou a concepção de novas marcas, assim, ao longo dos anos, a empresa criou e consolidou uma identidade para cada uma. Tal sucesso comercial chamou a atenção do Tarpon Investimentos S.A., uma importante gestora de recursos com atuação no Brasil, que assinou acordo com o Morena Rosa Group, a fim de somar forças para transformar a empresa no maior grupo de moda do país.

Referente à indústria da moda no país, a empresa tem vivenciado o aquecimento econômico o que resultou no maior poder de compra da população. Um sinal desse estímulo foi em 2009 quando o ramo recebeu uma injeção de 39 milhões de reais, ficando para trás apenas da área da alimentação familiar, segundo uma pesquisa publicada pelo Sophia Mind (MEYER; ARAGÃO, 2010). E os investimentos não param: em 2013, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) irá investir, na indústria têxtil e de moda por meio do Programa BNDES de Apoio a Investimentos em Design, Moda e Fortalecimento de Marcas, o Prodesign. Com o objetivo de fortalecer o crescimento e o planejamento estratégico das empresas brasileiras para o aumento da competitividade comercial, o Banco tem um orçamento 500 milhões, com um dos mais baixos custos de créditos - TJLP, atualmente em 5% ao ano, mais 0,9% mais taxa de risco, de acordo com o *rating* da empresa (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DA CONFECÇÃO, 2013).

Quanto ao posicionamento, Kotler (2009) afirma que esse envolve um processo de longo prazo, que demanda investimento e requer tempo; logo, não será praticável quando a intenção for sucesso à curto prazo, especialmente no caso de um reposicionamento. O posicionamento consolida a direção para a estratégia de negócio da empresa, sendo necessário comunicar ao seu público-alvo sobre os benefícios e diferenciação pertinentes aos produtos ou serviços no instante em que a estratégia de posicionamento da marca for modificada.

O presente trabalho, portanto, busca analisar a estratégia de reposicionamento utilizada pela marca Morena Rosa, a partir de um estudo de caso, concentrando-se no princípio essencial do posicionamento competitivo o qual está relacionado ao modo como os clientes percebem empresas, produtos/serviços ou marcas concorrentes em diferentes partes do mercado (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011). No trabalho será apresentada a história e trajetória da marca, e em seguida o posicionamento estratégico inicial da empresa. Posteriormente, serão reconhecidos os fatores que indicaram a necessidade de reposicionamento e as dificuldades encontradas durante este processo. Finalmente, apresentam-se os resultados alcançados com o reposicionamento.

O artigo será dividido em quatro seções, além desta introdução. A segunda parte corresponde ao referencial teórico utilizado no estudo sobre o reposicionamento da marca, com foco na gestão de marcas, posicionamento e reposicionamento; a seção seguinte descreve a metodologia do trabalho, que é baseada na estratégia de pesquisa denominada estudo de caso; na sequência, são apresentados os resultados e as discussões acerca do estudo; por fim, segue-se a conclusão do trabalho e suas limitações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O marketing vivencia, indiscutivelmente, a era das marcas. Atualmente, uma marca pode valer mais que o produto e até mesmo, mais que a própria empresa. O maior desafio estratégico e tático seguido pelas organizações é ter uma marca diferenciada, usando-a inteligentemente de forma a fixa-la na mente do seu público-alvo (TAVARES, 2003). De acordo com Kotler e Keller (2006), os profissionais de marketing das marcas de sucesso do século XXI têm de se destacar no processo de gestão da marca, e isso envolve o desenvolvimento e execução de programas de marketing para criar, analisar e gerenciar marcas, com o propósito de potencializar seu valor.

Devido à gradativa importância conferida às marcas e, em especial, à sua gestão, diversas teorias e modelos de compreensão foram criados, buscando direcionar abordagens e decisões estratégicas de negócios. Mesmo sendo possível reconhecer pontuais diferenças entre elas, ao menos um aspecto está continuamente presente na análise de marcas e é preciso considera-lo no gerenciamento destas: o conceito de posicionamento. Porém, ao longo do tempo, torna-se fundamental a avaliação da sua eficácia no âmbito organizacional, e eventualmente sua adaptação às novas configurações do mercado, concretizando, deste modo, a ideia do reposicionamento da marca (BORTOLAN; TELLES, 2003).

Desta forma, para alcançar o objetivo proposto para esse estudo, serão abordados os temas gestão de marcas, posicionamento e reposicionamento, os quais embasaram os estudos para os programas estratégicos desenvolvidos para a marca Morena Rosa, a fim de reposicioná-la no competitivo mercado de moda brasileiro.

### 2.1 GESTÃO DE MARCAS

O fenômeno da competitividade aumentou excessivamente as fronteiras e está levando as organizações a travarem legítimos combates umas contra as outras na disputa pelo favoritismo do consumidor. As infundáveis estratégias são desenvolvidas continuamente pelas empresas a fim de cativar clientes e vencer no campo de batalha que o mercado se transformou. Esse cenário, fortalece o papel de destaque da gestão de marcas nas estratégias da empresa que visa potencializar a sua *performance* competitiva (SERRALVO et al., 2008).

De acordo com a American Marketing Association (AMA), a função da marca é identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-lo dos outros concorrentes, através de um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação de tudo isso. A construção de uma marca de sucesso requer um planejamento minucioso e grandes investimentos no longo prazo. Por trás de uma marca bem-sucedida existe um produto ou serviço excelente, apoiado por um marketing concebido e desempenhado com criatividade (KOTLER; KELLER, 2006).

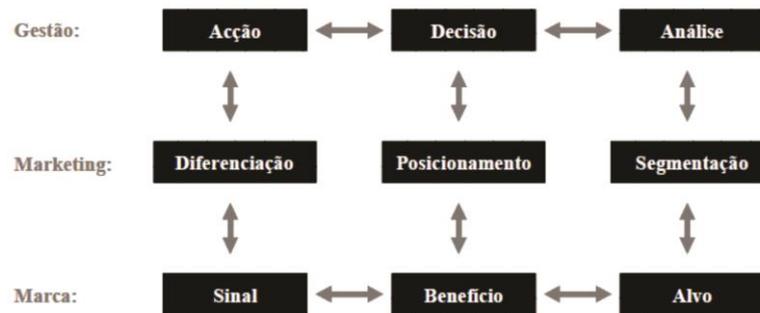
Em muitos casos, Breunig (2006) explica que a marca pode ser o principal bem que uma empresa possui, representando melhores preços de venda e conseqüentemente o crescimento de sua lucratividade. Conforme Serralvo et al. (2008), a relevância da marca, no contexto do consumo, resulta no fato de que o discernimento final de um produto acontece através do valor da marca, traduzindo de forma relevante o valor do uso para o consumidor de determinado produto. Além disso, o autor relata que a marca é o principal recurso do marketing para elaborar apelos convincentes que assegurem a melhor relação imaginável entre valor de troca e valor de uso.

Ademais, segundo Zenone (2013), o aumento da preocupação com o gerenciamento das marcas por parte das organizações deve-se, também, à redução do ciclo de vida dos produtos. Sobre o papel estratégico da gestão de marcas, o autor define que:

Gerenciar as marcas é transferir atributos que vão além das características do produto, ou seja, é oferecer ao cliente valores agregado que possam contribuir para o posicionamento, o que possibilitará atingir as necessidades dos clientes ampliando a satisfação e, em contrapartida, conquistar os resultados financeiros e mercadológicos da relação comercial (ZENONE, 2013, p. 36).

Conforme representado na figura 1, Lencastre (2007, apud QUINTEIRO, 2008, p. 21) explica que a gestão de marketing de marca apresenta três níveis: gestão, marketing e marca.

**Figura 1: Gestão de marketing da marca**



Fonte: Lencastre (2007, apud QUINTEIRO, 2008, p.21).

Por ser a área de gestão que responde pelas relações de troca entre uma pessoa ou empresa e seus diferentes consumidores, o marketing baseia-se em três vetores para esse gerenciamento: análise, decisão e ação. A análise inicia pela segmentação do meio, destacando os públicos que são interessantes para a organização, os quais serão o alvo da marca. No que diz respeito à decisão, é o momento em que o gestor de marketing decidirá qual ou quais os segmentos de mercado irá se direcionar e quais os benefícios que irá ofertar a esse público, ou seja, corresponde a ter posicionamento. Enfim, a ação é a diferenciação, o instante em que o gestor põe em prática as ações de marketing concentradas num sinal evocador, associando benefícios específicos e direcionando a um segmento-alvo distinto (LENCASTRE, 2007, apud QUINTEIRO, 2008, p. 21).

Entretanto, as complexidades dos mercados emergentes, as pressões competitivas, as dinâmicas de canal, as forças globais, os ambientes de negócio com marcas múltiplas, as extensões de marcas agressivas e as complexas estruturas de submarcas, fizeram surgir um novo modelo o qual está substituindo gradualmente o sistema clássico de gestão de marcas, denominado modelo de liderança. Nesta situação, o gestor assume um papel estratégico, determinando o que a marca deve representar aos olhos do consumidor e comunicando a sua identidade de forma coerente e eficaz (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).

Conforme explicam Aaker e Joachimsthaler (2007), a necessidade de expandir e impulsionar a força das marcas tem levado às empresas ao lançamento de marcas estabelecidas e de submarcas a fim de representar mercados diferentes de produtos e, ocasionalmente, uma marca organizacional. O gestor de liderança de marca precisa da flexibilidade das arquiteturas de marca complexa para administrar as extensões e as submarcas. Sob este novo modelo, o foco se expande de uma única marca para uma categoria de produtos ou unidades de negócio, fazendo com que um grupo de determinada categoria trabalhe em conjunto para oferecer um impacto mais global e ligações mais fortes.

Existem diferentes estratégias que podem ser usadas para alavancar as marcas: extensão de marca, extensão de linha ou extensão vertical. A extensão de marca corresponde a utilizar a marca original para favorecer o ingresso em novos segmentos de mercado totalmente diferentes do atual, explorando a imagem da marca e sua notoriedade no mercado junto aos consumidores. Exemplo disso é a linha de óculos de sol lançada pela Gucci, motos BMW, isqueiros Bic, etc. Na estratégia de extensão de linha, o objetivo é lançar produtos com

apelo de “novidade” para aguçar a curiosidade do consumidor, porém atuando dentro da mesma categoria de produtos, como, por exemplo, embalagem econômica, novos sabores ou diferentes conteúdos nutricionais, entre outros (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Oliveira (2007), a extensão vertical age pela diferenciação de preço, entretanto não há uma alteração propriamente dita no produto. Esta estratégia apresenta duas vias possíveis de atuação: acender mercados abaixo (*downscale*) ou buscar mercados acima (*upscale*) do atual. Neste caso, existem três direções distintas que podem ser aplicadas tanto para estratégia *upscale* como para *downscale*, conforme descreve Aaker (1997, apud Oliveira, 2007, p.72): criar uma nova marca, reposicionar a marca por completo ou utilizar submarcas.

As diferentes estratégias utilizadas na gestão de marcas objetivam ampliar o leque de atuação das empresas no mercado, de modo a aproveitar todas as circunstâncias favoráveis para expressar por que os consumidores devem optar por uma marca e não por outra. O anseio por liderança e pela superação da concorrência, além de fortalecer a comunicação com os clientes, é a razão pela qual as companhias utilizam a gestão de marcas (WHEELER, 2012). Adaptação é palavra de ordem para as marcas em um mercado cada vez mais dinâmico, caso contrário, não irão realizar seu papel primordial: ser referência. Para isso, as marcas devem oferecer valores o quais sejam compatíveis com o consumidor, criar associações positivas e empatia a fim de construir uma relação de confiança (MADEIRA; RABAIOLLI, 2013).

A lucratividade e a saúde estratégica da empresa podem aumentar com a gestão de marcas de uma categoria ou unidade de negócio, auxiliando na melhor administração relativa a várias marcas. Analisar e definir identidades e posicionamentos mais coerentes, identificar oportunidades inovadoras impulsionadas pelas necessidades dos consumidores a partir de uma visão mais ampla, detectar formas de utilizar produtos de sucesso em várias marcas da categoria, são algumas questões que o gerenciamento de marcas pode abordar para beneficiar o crescimento da empresa (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).

## 2.2 ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO E REPOSICIONAMENTO

O posicionamento é definido por Kotler e Keller (2006) como “a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. Para ele, o propósito é posicionar a marca na mente dos consumidores com a finalidade de ampliar a vantagem potencial da empresa, ajudando a direcionar a estratégia de marketing, comunicando a essência da marca, esclarecendo que objetivos ela auxilia o consumidor a conseguir e como o faz de modo singular.

O conceito de posição na mente do consumidor se trata de uma extensão do conceito de imagem da marca, resultante da observação e comparação entre marcas concorrentes. Logo, a posição na mente é a imagem da marca construída com base na análise do produto em comparação a seus concorrentes. O posicionamento leva à proposição de valor, e abrange: a definição do público-alvo, o benefício a ser anunciado, a justificativa para o benefício e a descrição da personalidade a ser construída pela marca (MACHLINE et al., 2003).

Segundo Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), o posicionamento pode ser aplicado tanto à nível empresarial, quanto de produtos e serviços, e também à nível de marca. De fato, em alguns casos esses níveis inter-relacionam-se, de modo que os valores criados na mente do consumidor se transferem para um produto ou serviço específico e acaba projetando a identidade da marca para outros produtos e serviços da empresa.

Uma organização pode escolher diferentes propostas de posicionamento, sendo possível que este seja amplo ou específico, dependendo da estratégia a ser seguida. O posicionamento amplo relaciona-se aos aspectos estratégicos mais abrangentes que podem ser adotados, como, por exemplo, a diferenciação de produto, a liderança de baixo custo ou o

domínio do nicho; enquanto o posicionamento específico, expressa uma proposta mais concreta, passível para a compra (KOTLER, 2009).

Na busca de um posicionamento específico, Kotler (2009) considera as seguintes alternativas:

- a) Posicionamento por atributo: posiciona-se o produto ou serviço em relação a um atributo ou aspecto. Pode-se tornar frágil, já que nenhum benefício é garantido explicitamente;
- b) Posicionamento por benefício: o produto assegura um benefício ao consumidor;
- c) Posicionamento por uso ou aplicação: o produto assume uma posição como o melhor em uma aplicação específica;
- d) Posicionamento por usuário: produto destinado a um grupo de usuários-alvo;
- e) Posicionamento em relação ao concorrente: o produto sugere superioridade ou diferença perante o produto concorrente;
- f) Posicionamento por categoria: empresa define-se como líder da categoria;
- g) Posicionamento por qualidade e preço: o padrão de qualidade ou preço é o fator que posiciona o produto.

Um posicionamento competitivo eficaz precisa ter uma abordagem clara e convincente, evitando os principais erros apontados por Kotler (2009), os quais podem danificar a estratégia de marketing da empresa. Na relação entre credibilidade e singularidade desejada, o autor expõe: o subposicionamento (quando os clientes não atribuem importância ao produto ou tem ideias vagas sobre ele), o superposicionamento (os clientes compreendem de forma limitada a empresa, produto ou marca), o posicionamento confuso (mensagens contraditórias confundem os clientes) e o posicionamento duvidoso (as declarações da empresa, produto ou marca não passam confiabilidade ou não são verdadeiras).

Além disso, outros fatores podem enfraquecer uma estratégia de posicionamento. A dinâmica dos mercados, a rapidez na transformação das expectativas dos consumidores, a força da evolução da concorrência, simultaneamente à globalização das organizações, trouxeram um alto nível de mudança no contexto competitivo, o que tem gerado a necessidade do reposicionamento de marca (SERRALVO; FURRIER, 2008). Sobre o conceito de reposicionamento, Telles (2004, p.73), o define como “a ação de redefinir os elementos da identidade da marca a serem ativamente comunicados para um dado público-alvo”.

Entretanto, Serralvo e Furrier (2008), ressaltam que o reposicionamento da marca não pode ser considerado equivalente ao trabalho inicial do posicionamento, pois parte-se do princípio de que já existe um referencial na mente dos consumidores. Além disso, há a possibilidade de se fazer sacrifícios consideráveis no que concerne a atual base de clientes atendidos, e também, há que se reavaliar toda a estratégia de comunicação e composto de marketing já existente. Após uma análise de quatro modelos, os autores propuseram um processo de reposicionamento composto por três blocos de atividade:

- a) Diagnóstico: referente às atividades de levantamento de informações, avaliação do alvo e diagnóstico da posição da marca. Compreende as categorias de interpretação e mensuração do desempenho de marca, avaliação do cenário competitivo, segmentação de mercado, definição da categoria produto/serviço, definição do quadro de referência do cliente, análise da identidade da marca e avaliação do posicionamento da marca;
- b) Decisão: inclui a criação das opções e definição do conceito de reposicionamento (categorias de geração e seleção de alternativas e definição do reposicionamento);
- c) Implantação: atenta para a garantia da entrega da promessa da marca ao cliente e cuida do relacionamento cliente-marca. É compatível com as categorias de planejamento e revisão do composto de marketing, gerenciamento do relacionamento cliente-marca e comunicação do reposicionamento.

A partir disso, as estratégias de reposicionamento podem ser separadas em três categorias: reativo, propositivo, corretivo. O reposicionamento reativo ocorre devido às alterações ambientais. Isso pode acontecer por motivos diversos, como, as mudanças no comportamento do consumidor, novos competidores no mercado ou envelhecimento da marca. Já no reposicionamento propositivo, a marca vislumbra uma oportunidade de explorar um novo conceito, que poderá oferecer melhores retornos. Por fim, o reposicionamento corretivo é aplicado quando a marca tem pouco apelo ou diferenciação e os resultados primeiramente obtidos não atingiram o objetivo esperado (BORTOLAN; TELLES, 2003).

Além dos modelos citados, para Telles (2004) ainda há o reposicionamento adaptativo. Nem sempre as características relacionadas à marca, em termos de valor e importância para o consumidor, determinam por si só uma reação positiva e uma diferenciação no mercado. Neste caso, a estratégia deve objetivar a mudança na posição da mente do cliente para um espaço realmente valorizado. Há de ser reavaliada a comunicação a fim de analisar a sua efetividade junto ao posicionamento pretendido. A figura 2 apresenta os tipos de reposicionamento e suas peculiaridades, conforme Telles (2004):

**Figura 2: Reposicionamento e gestão de marca**

REPOSICIONAMENTO DE MARCA	CONDIÇÃO DE MARCA	DECISÃO DE MARCA	GESTÃO DE MARCA
REATIVO	Pouca importância (percepções fixadas e com baixo valor atribuído)	Escolha de novo posicionamento para sobrevivência	TRANSIÇÃO COM RISCOS INEVITÁVEIS
PROPOSITIVO	Muita importância (percepções fixadas e valor atribuído relevante)	Investimento por risco compensa a opção pelo processo	CONSTRUÇÃO DE NOVO PARADIGMA
CORRETIVO	Pouca importância (percepções pouco relevantes; baixo valor relativo)	Seleção de atributos para associação com a marca	REVISÃO / RECONSTRUÇÃO DE MARCA
ADAPTATIVO	Muita importância (percepção não convergente a valor potencial relevante)	Investimento em comunicação para adequação de posicionamento	REVISÃO DE PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Fonte: Telles (2004).

Portanto, conforme Ries e Trout (1989), as estratégias de reposicionamento consistem em alterar a posição que uma determinada marca de produtos ou serviços ocupa na mente do cliente. Os autores apontam que estando diretamente relacionados às mudanças ambientais onde a marca está inserida, o posicionamento e o reposicionamento compõem o conjunto de atividades correlacionadas à gestão de marcas. Este processo de gerenciamento pode ser compreendido como o trabalho de administração que faz a ligação entre o comportamento e a atitude do consumidor perante a percepção da marca (o ambiente), e a empresa; abrangendo informações, dados, decisões, investimentos e ações vinculadas à mesma (TELLES, 2004).

Aaker e Joachimsthaler (2007) explicam que as marcas não podem ser gerenciadas individualmente, por isso é necessário que elas tenham identidades específicas, o que irá orientar a construção de cada uma. Reconhecendo este quadro, tornam-se fundamentais para o gerenciamento das marcas as estratégias de posicionamento e reposicionamento as quais auxiliam a determinar o foco das mesmas, determinando os seus objetivos na comunicação.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Considerando a importância da estratégia de reposicionamento como aporte para a competitividade dos negócios, a pesquisa realizada teve como principal foco o estudo do reposicionamento de marca realizado pela marca Morena Rosa, empresa brasileira do ramo da moda. A partir dos objetivos propostos e pela finalidade do presente trabalho definiu-se como mais adequada a pesquisa de natureza aplicada, pois de acordo com McDaniel e Gates (2005),

este tipo de pesquisa busca informações acerca de um problema específico e apresenta valores aplicáveis às empresas.

Quanto à sua abordagem, foi na pesquisa qualitativa que se encontrou o melhor método a ser empregado. Para Gerhardt e Silveira (2009), este tipo de pesquisa procura esclarecer o porquê dos acontecimentos, exprimindo aspectos que não podem ser quantificados, com foco na compreensão e esclarecimento da dinâmica dos fatos. A fim de proporcionar maior conhecimento sobre o tema e torna-lo mais familiar, utilizou-se a pesquisa exploratória, pois esta possibilita o levantamento de experiências e fontes secundárias, além de outros métodos diversificados e flexíveis (MATTAR, 2012).

Em relação aos diferentes procedimentos técnicos disponíveis para a execução da pesquisa, esta será apresentada nos moldes de estudo de caso o qual, segundo Gil (2010), abrange um estudo profundo de um ou poucos objetos, de modo que oportunize seu amplo e minucioso conhecimento. Yin (2003), também reforça que para a melhor compreensão dos fenômenos sociais complexos, o estudo de caso tem sido usado como pesquisa estratégica nas mais diferentes áreas de conhecimento. O método do estudo de caso permite ao investigador preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, desde os ciclos de vida individuais até a evolução das indústrias (YIN, 2003).

Para a contribuição empírica foi selecionada a marca Morena Rosa, pertencente ao Morena Rosa Group, por se tratar de uma referência no mercado de moda nacional, onde há indícios de profissionalismo em gestão e da crescente competitividade no seu setor de atuação. Depois de aplicado o reposicionamento, a marca Morena Rosa tem sido destaque nas principais mídias da moda, como as revistas Vogue e L'Officiel. Também está presente em lojas de alto padrão de todo o país, veste celebridades e frequentemente está no figurino das protagonistas das novelas brasileiras apresentadas no horário nobre.

A coleta de dados foi obtida a partir de documentos fornecidos pela própria empresa, os quais apresentam dados, tais como, perfil, trajetória e arquitetura das marcas, além da análise de documentos obtidos em fontes secundárias, e também pela entrevista com a gerente de marketing da empresa referida. Primeiramente, foram pesquisadas as informações divulgadas na imprensa, sites e revistas. Após ter confirmado o reposicionamento e sua repercussão positiva, entrou-se em contato com a empresa por meio do site da marca, porém não se obteve o retorno esperado. Foi através da rede social *facebook* que foi possível a primeira troca de informações, e em seguida, a pesquisa continuou através de e-mails.

O estudo de caso transcorreu através da utilização de um programa semiestruturado no qual se utilizaram diferentes meios: pesquisa de informações divulgadas na imprensa (como sites e revistas), entrevista virtual (e-mails e rede social) realizadas dentro da possibilidade de horários da entrevistada. Primeiramente, investigou-se a história e trajetória da empresa e, após isso, abordou-se o tema propriamente dito buscando de maneira categórica e específica questões tocantes aos objetivos traçados.

O processo analítico seguiu os padrões do método denominado análise de conteúdo. Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens. Seu propósito é entender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo declarado ou subentendido, as significações evidentes ou veladas (CHIZZOTTI, 2006).

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

No trabalho será apresentada a história e trajetória da marca, e em seguida o posicionamento estratégico inicial da empresa. Posteriormente, serão reconhecidos os fatores que indicaram a necessidade de reposicionamento e as dificuldades encontradas durante este processo. Finalmente, apresentam-se os resultados alcançados com o reposicionamento.

Cabe salientar que a indústria do vestuário tem representatividade significativa na economia brasileira. Segundo a ABIT (2011), este segmento corresponde a praticamente 5% do PIB total da indústria de transformação e mais de 10% dos empregos nesta atividade econômica. Além disso, representa cerca de 3,5% do PIB total do país, sendo constituído por mais de 30 mil empresas no território nacional e faturamento anual de 90 bilhões.

Pela sua relevância no desenvolvimento econômico, portanto, o estudo sobre o setor têxtil e confecções se faz importante, neste caso, mais especificamente, sobre o reposicionamento da marca Morena Rosa o qual serve como modelo de sucesso para outras tantas empresas do ramo que atualmente veem a crescente competitividade no mercado, e tem por desafio tornarem-se referência para o consumidor, não esquecendo um dos principais objetivos para sua sobrevivência: a lucratividade.

#### 4.1 História da marca

Criada em 1993 na cidade de Cianorte, no estado do Paraná, a marca Morena Rosa contava com 121 colaboradores. É importante ressaltar que a Morena Rosa foi a pioneira do atual Morena Rosa Group que inclui outras três marcas: Zinco, Maria Valentina e Joy. Além destas, a companhia usou a estratégia de submarcas e criou a Morena Rosa Shoes, Morena Rosa Beach e Joy Beach. Presentemente, o Morena Rosa Group está com 2.500 colaboradores diretos, 3.000 indiretos e mais de 20 unidades entre fabricação e escritório, sendo que sua produção é de 300 mil peças/mês. No território nacional, são aproximadamente, 3.000 lojistas que revendem as marcas, além da exportação para 10 países (MORENA ROSA, 2013).

De acordo com Duarte (2011), tudo começou em 1993 quando Marco Franzato, fundador da empresa, vendeu seu único bem na época, um automóvel modelo Monza, ano 91. Com aproximadamente US\$ 8 mil que levantou com a venda, comprou os primeiros tecidos utilizados. Ex-boia fria, atividade que iniciou aos sete anos de idade nas fazendas de café de Cianorte, distante 510 km da capital; Marco Franzato só conseguiu se alfabetizar aos 15 anos, quando começou a frequentar um supletivo, o qual foi sucedido por um curso técnico em contabilidade. No final dos anos 80, finalizou o ensino superior em administração e posteriormente, retornou à faculdade para cursar direito, nos primeiros anos da Morena Rosa.

A atitude inicial, a venda do seu carro, foi impulsionada quando Marco percebeu que a fábrica de doces e balas em que trabalhava estava disposta a abrir concordata. Mesmo sem experiência em confecção, acreditou nas ferramentas que tinha em mãos: sua capacidade empreendedora e sua facilidade com números, o bom gosto da esposa que na época atuava com professora de matemática, e também da experiência da cunhada a qual já trabalhava com alta costura e dispunha de quatro máquinas de costura (DUARTE, 2011).

Com uma visão estratégica, Franzato e seus dois cunhados, os quais se tornaram sócios, estruturaram um planejamento para os primeiros cinco anos, programando ano a ano. Neste projeto, pensaram na forma como o capital seria investido, além de quantos e quais modelos seriam fabricados. Por ser uma moda na década de 90, a escolha foi por produzir moletoms e camisetas. Contudo, também era preciso traçar um plano de vendas, por isso planejou como seria a abordagem às lojas multimarcas: a princípio seriam os municípios com até 60 mil habitantes, depois partiria para cidades próximas com até 100 mil habitantes, e posterior a isso, o foco seriam os polos regionais, e assim por diante.

Enquanto sua esposa e sua cunhada trabalhavam na parte fabril, Franzato buscava clientes de porta em porta, oferecendo seus produtos aos lojistas. Muitas vezes, sem carro, viajava de ônibus ou usava o Fusca da família. Esse esforço logo resultou na superação: metas previstas para os cinco anos foram atingidas em apenas três deles. Neste período, Franzato ainda investia em peças confeccionadas em moletom e camisetas básicas.

#### 4.2 A necessidade do reposicionamento e dificuldades encontradas

Com o passar dos anos, a moda, os consumidores e os mercados evoluíram. O moletom estava perdendo espaço para os novos estilos. Neste momento, Marco Franzato foi percebendo a necessidade de atingir novos mercados e decidiu mudar as estratégias utilizadas até então. Com o propósito de melhor visualizar as ações e condutas efetivadas pela Morena Rosa, segue resumidamente na Figura 4, o processo de reposicionamento da marca.

**Figura 4: Resumo do processo de reposicionamento da marca Morena Rosa**

Variável	Ações
Posicionamento existente	Produtos de qualidade e bons preços.
Aspectos positivos que a oferta possuía	Funcionalidade, praticidade.
Aspectos negativos que a oferta possuía	Pouca novidade, vulnerável a cópias e à concorrência.
Perfil do público-alvo anterior	Classe C.
Abordagem do público anterior pela empresa	Focada em custo/benefício.
Motivos que determinaram a necessidade de reposicionamento.	Necessidade de atingir novos mercados para dar continuidade ao crescimento da empresa.
Foco do novo posicionamento.	Focar em um público-alvo diferente do que estava sendo atendido. Consumidora sexy, independente, ousada, glamorosa e conectada com o mundo.
Perfil do novo público-alvo	Classes A e B.
Medida para se evitar confusão dos posicionamentos antigo e novo	Desenvolvimento de produtos diferenciados com apelo de moda, e nova linguagem na comunicação.
O que se buscou saber junto ao público-alvo pretendido ao anterior	Estilo de vida, comportamento, canais de compra, idade, renda, e sua relação com a moda.
Critérios usados para se definir o novo posicionamento	Análise do mercado, análise da concorrência, análise do público-alvo.
Alteração de produtos	Desenvolvimento de um novo <i>design</i> de produto focado no público-alvo.
Alteração da marca	Continuou com o mesmo nome: Morena Rosa.
Alteração de preços	Sim, devido aos novos valores agregados nas peças, os preços aumentaram.
Alteração na forma e de locais de entrega da oferta	Sim. Utilizando-se de representantes, revenda em lojas multimarcas e, posteriormente, lojas próprias.
Alteração na comunicação	Agregaram-se elementos subjetivos e emocionais.
Elementos utilizados para apresentar o novo posicionamento	Material publicitário condizente com a nova imagem da marca, mudança nas operações e foco na diferenciação.
Dificuldades do reposicionamento	Mudança na cultura da empresa e reposicionar a imagem da marca para os antigos consumidores.
Resultados pretendidos	Alcançar novos mercados, atrair um novo público e aumentar o faturamento.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados coletados.

As variáveis e as práticas ilustradas na Figura 4 formularam-se a partir de uma entrevista em profundidade, semi-estruturada, com a gerente de marketing da Morena Rosa. Por se tratar de um estudo de caso que tem como foco o projeto sobre uma organização e utiliza como fonte de coleta de dados a mesma empresa, Yin (2001), recomenda as políticas de equipe e os resultados da organização como unidades de análise. Para melhor entendimento e sequenciamento da pesquisa, portanto, foi adotada uma estrutura base a qual, resumidamente, se divide em três grupos:

- a) Posicionamento inicial e seus aspectos relevantes, a fim de buscar informações acerca do posicionamento aplicado na época;
- b) Motivos que apontavam a necessidade do reposicionamento;
- c) Novo posicionamento e suas particularidades, tanto quanto à sua aplicação como os resultados pretendidos.

A partir das informações apanhadas na entrevista, a investigação continuou com a pesquisa de arquivos divulgados na imprensa, como reportagens e entrevistas; além de registros disponibilizados pela companhia. Com o propósito de conseguir uma análise mais completa, houve o cruzamento dessas informações no decorrer do processo. Com base nisso, seguem-se a análise e a interpretação do caso em questão.

A marca Morena Rosa criada em 1993, passou por uma evolução no decorrer dos anos, sendo que a mesma passou por diferentes etapas de crescimento no seu reposicionamento. No final da década de 90, a família decidiu migrar para a moda feminina. Esse foi o início do reposicionamento na trajetória da Morena Rosa. Valdete defendia que não havia ninguém na região que oferecesse “modinha”, ou seja, roupas que apresentavam detalhes das tendências de moda da época. Isso fez com que a Morena Rosa diversificasse os tipos de materiais e texturas das suas peças. A marca regional com ligeiro estilo *fashion*, logo atraiu a atenção de lojas multimarcas do país.

Em 2003, a Morena Rosa expandiu seus negócios, usando para isso a estratégia de extensão de marcas, com a criação da Morena Rosa Beach a qual está voltada para a moda praia. Estender a imagem da Morena Rosa a outras categorias não diretamente relacionadas seria uma oportunidade para transferir a força da marca e assim, conquistar novos mercados. Neste momento, a imagem da marca estava fortalecida no seu DNA e havia um retorno otimista e progressivo do mercado. Os modelos mais sofisticados nas suas coleções reforçavam a extensão vertical da marca, isto é, o foco agora eram os mercados acima (*upscale*). O público-alvo deixou de ser classe C, redirecionando-se para as classes A e B.

Para potencializar ainda mais a nova imagem, os empresários acreditavam que era hora de acrescentar medidas mais impactantes na comunicação, de forma a transmitir novos significados, firmando a Morena Rosa como sinônimo de *status*. Decidiu-se utilizar celebridades para atrair consumidores, pois se acreditava que isso transmitiria o novo conceito desejado, oferecendo traços de personalidade, beleza, e contemporaneidade que refletem o espírito da Morena Rosa. Nesta direção, Lipovetsky e Serroy (2011, p.86), afirmam que “a hipervisibilidade das pessoas revela um avanço no imaginário igualitário, o culto do sucesso e dos valores individuais”.

A parceria com a modelo Daniela Cicarelli para estrelar o lançamento das coleções teve grande repercussão nacional. Já na sua terceira participação, Daniela posou pela última vez para a Morena Rosa na coleção de verão 2006/2007. Após isso, outros nomes emprestaram suas belezas para a marca, como a atriz Grazi Massafera e a modelo Giane Albertoni. A ação mais simbólica de ascensão foi a contratação da *top model* inglesa Naomi Campbell, rosto de grifes luxuosas como Yves Saint-Laurent e Dolce & Gabbana.

Como o sucesso da linha praia e ótima repercussão com a divulgação feita com Naomi, os empresários vislumbraram um momento oportuno para alcançar novos mercados. Neste mesmo ano, a companhia lançou mais uma extensão de marca, a Morena Rosa Shoes, voltada para o mercado de calçados. A intenção era oferecer uma linha completa para a consumidora dentro do estilo proposto: mulheres contemporâneas e extremamente femininas. Visando melhor produtividade para a Morena Rosa Shoes, a decisão foi instalar uma fábrica na cidade de Sapiranga, no estado do Rio Grande do Sul. De acordo com a AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (2011), Sapiranga está localizada em um dos polos coureiro-calçadistas brasileiros onde se concentram curtumes e empresas fabricantes de calçados de couro, as quais se beneficiam da proximidade dos fornecedores de sua principal matéria-prima. Por estes fatores, a nova unidade fabril trouxe vantagens competitivas para a empresa em relação à qualidade dos produtos e aos custos de fabricação.

Embora se entenda que o uso da mesma marca dificulte o reposicionamento, pois já existem elementos que suscitam associações às quais não se enquadram com a nova proposta de valor, na situação da Morena Rosa continuou-se com o mesmo nome, pois não se

imaginava que isso seria um fator negativo. Os fundadores da empresa acreditavam que um nome simples com uma combinação bem feita, seria mais identificável pelo público brasileiro.

Quanto à mudança na cultura empresarial, foi feito um trabalho com os funcionários para que esses entendessem o novo posicionamento da marca e o que ela pretendia entregar para a cliente: estilo, alto padrão de qualidade e conforto aliados à riqueza de detalhes, estampas e modelagens especiais. Isto posto, foi imprescindível o comprometimento da equipe na realização do novo projeto. As peças que antes geravam alta produção diária, agora exigiam mais dedicação por seu maior detalhamento. A incorporação de novos maquinários e novas tecnologias demandou esforço e muito treinamento para atingir a qualidade desejada. A empresa não considera isso uma dificuldade, mas sim uma oportunidade de crescimento.

Conforme as informações coletadas, a reação do mercado com o reposicionamento foi muito positiva. A companhia acredita que o fato da Morena Rosa ter assumido a brasilidade no seu DNA agradou um público que procurava por isso, mas não encontrava em outras marcas. Valdete Franzato, explica que a mulher brasileira gosta de valorizar o corpo e a roupa Morena Rosa tem de ajudá-la nisso. A gerente de marketing comenta que é uma grande responsabilidade estar à frente do marketing da marca, e é preciso cuidado constante para que o conceito estabelecido se mantenha e nunca se desonere.

Por fim, percebe-se que a Morena Rosa utilizou diferentes estratégias de negócio. As ações concretizadas pelos empresários são reconhecidas na pesquisa teórica realizada em diferentes âmbitos. O reposicionamento propositivo transcorreu de forma clara e objetiva, auxiliando no fortalecimento da sua imagem e conquistando o público-alvo pretendido. O uso da gestão, com as extensões de marca, favoreceram o crescimento de forma organizada e expansão para novos mercados, proporcionando resultados mais globais e conexões mais consistentes. O resultado dos investimentos unidos à visão estratégica transformou-a em uma empresa lucrativa com grande diferencial competitivo; além da substituição efetiva do antigo pelo novo posicionamento na mente do consumidor.

O primeiro posicionamento adotado não tinha diferencial, era mais um produto entre tantos. A empresa adotou um reposicionamento amplo, visando uma nova estratégia quando remodelou integralmente o seu produto distanciando-o do anterior; e também específico, pois propôs o reposicionamento embasado no benefício (status, contemporaneidade, feminilidade), direcionado para um grupo de usuários específico (público feminino, classes A e B). Com relação à carteira de clientes existente, percebe-se que houve uma mudança radical, visto que o perfil de consumo do primeiro público era atacadista, e após o reposicionamento passou a ser uma consumidora que deseja produtos diferenciados.

#### 4.3 Resultados alcançados com o reposicionamento

O reposicionamento trouxe uma nova visibilidade para a Morena Rosa, tanto que chamou a atenção de novos investidores. Em 2012 foi assinado o acordo com a Tarpon Investimentos S/A, sendo que 60% do capital do Grupo Morena Rosa foi vendido pelo valor de R\$ 240 milhões. A empresa que começou de forma caseira alcançou em 2010, uma produção de 1,6 milhões de peças por ano e em 2012, conquistou cerca de 300 novas lojas multimarcas, passando a atender 2 mil pontos de vendas.

Em relação aos investimentos feitos na comunicação, a presença da modelo internacional Naomi Campbell trouxe notoriedade recorde para a marca, com muita mídia espontânea na imprensa. Para Franzato, a presença da modelo inglesa foi essencial para mostrar às marcas tradicionais que a Morena Rosa está no mesmo nível competitivo. O crescimento da marca e o trabalho da assessoria de imprensa aumentaram o reconhecimento da Morena Rosa também nos meios de comunicação, marcando presença nos principais editoriais de moda, na web e entre as celebridades.

Além da divulgação maciça, a distribuição eficiente foi fundamental no processo de reposicionamento. Uma pesquisa realizada pelo Datafolha (2009) identificou que a Morena Rosa é a sétima marca mais lembrada entre 21 grifes femininas nacionais; ultrapassando nomes como Carmim, TNG e Maria Bonita. O aumento no faturamento foi notório: em 2009, alcançou R\$ 200 milhões, um crescimento 25% maior que no ano anterior; e uma taxa bem superior à média do setor, que atingiu 4% no mesmo período (ARAGÃO, 2010).

Em agosto de 2006, foi fundado o Instituto Morena Rosa, na mesma cidade onde se localiza a unidade matriz, um dos grandes sonhos de Franzato. Trata-se de uma associação sem fins lucrativos, com o objetivo de promover o desenvolvimento humano e a qualidade de vida. Os projetos desenvolvidos são baseados em quatro áreas: saúde, cultura (englobando também esporte e lazer), educação e meio ambiente. No ano seguinte, a empresa foi eleita pela Revista Exame uma das 150 melhores para trabalhar.

Objetivando consolidar a imagem da marca e exibir o conceito Morena Rosa no mercado, a empresa optou por abrir lojas próprias. Atualmente elas encontram-se em São Paulo – SP (nos shoppings Ibirapuera e Morumbi), Balneário Camburiú –SC, Maringá – PR, Porto Alegre – RS, Rio de Janeiro – RJ. Futuramente, será inaugurada mais uma loja na cidade de Manaus – AM.

Em 2012, esteve presente pela primeira vez na Francal, considerada a maior feira internacional de moda em calçados e acessórios a qual acontece anualmente na cidade de São Paulo. A organização buscou a expansão dos negócios tendo a perspectiva de reforçar a marca Morena Rosa Shoes. O crescimento de mais de 20% e faturamento em 300 milhões, no ano de 2011, motivaram os empresários a investir em eventos direcionados para o setor.

Embora a Morena Rosa seja uma referência da moda brasileira, a marca não participa das tradicionais semanas de moda, como São Paulo Fashion Week ou Fashion Rio. Na avaliação de Franzato, não há um retorno proporcional aos investimentos feitos nesses eventos. Esse perfil de gestão o diferencia da concorrência, pois o foco está na lucratividade e não apenas no glamour (ARAGÃO, 2010).

Deste modo, as evidências encontradas reforçam que o investimento no reposicionamento, o qual envolveu o remodelamento da imagem da marca, redefinição do público-alvo e renovação da proposta de produto, resultou no aumento da lucratividade da empresa, visto a própria negociação com o grupo de investidores Tarpon S/A. Além disso, a nova linguagem na comunicação e uso das celebridades expressaram significativamente o DNA da Morena Rosa, atingindo o público-alvo pretendido, conquistando lojas conceituadas para as classes A e B. Considera-se, também, fundamental o conjunto da análise dos concorrentes, o mercado e as condições da organização para a manutenção e sucesso do processo do novo posicionamento a fim de que os objetivos planejados se consolidem.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O caso estudado apresentou uma análise sobre a estratégia de reposicionamento da marca Morena Rosa. Em suma, para a empresa, o reposicionamento significou redefinir a proposta de valor da marca e comunicar ativamente para um novo público-alvo. Para tanto, novas estratégias competitivas foram desenvolvidas a fim de permitir o melhor desempenho do novo posicionamento junto ao mercado.

A história e trajetória desenharam o contexto inicial do surgimento da empresa, suas condições e recursos disponíveis; esclarecendo o posicionamento inicial escolhido pelos empresários na época. Três dimensões instigaram a necessidade por transformações: o aumento da concorrência, as mudanças no comportamento de consumo e as modificações no mercado da moda. O desejo por ofertar algo a mais e o planejamento estratégico embasaram o

início do reposicionamento. Pode-se afirmar, destarte, que os três primeiros objetivos que a pesquisa se propôs a apresentar foram alcançados.

Conforme observado na entrevista realizada com a gerente de marketing e na pesquisa feita em fontes secundárias, as dificuldades acerca do reposicionamento foram consideradas desafios os quais fizeram parte do crescimento gradativo da empresa. Na situação da Morena Rosa, além de alterar a imagem da marca para os antigos clientes, a mudança na cultura organizacional também se estabeleceu como ponto que demandou maior cautela, particularmente por parte da equipe de funcionários ter permanecido no corpo da organização. O treinamento e pró-atividade em conjunto ao comprometimento com os objetivos traçados foram determinantes para o desenlace do projeto. No mercado, foi imprescindível que o novo posicionamento fosse percebido e entendido com relevância comparado à imagem antecedente, e quanto à concorrência, a percepção que a marca buscou alcançar junto ao mesmo público-alvo. Desta forma, atingiu-se o quarto objetivo pretendido neste trabalho.

O reposicionamento exigiu compromisso dos envolvidos, visto que seus efeitos renderam resultados no médio e longo prazo. Conclui-se então que o processo de reposicionamento seguiu três fases, conforme sistematizado por Serralvo e Furrier (2008): diagnóstico, decisão e implantação. O quinto e último objetivo pode ser atingido pelos resultados expostos: atualmente, a Morena Rosa está presente em aproximadamente 300 novas lojas multimarcas no país, atendendo 2 mil pontos de vendas; dados que confirmam o sucesso obtido com a mudança na imagem da marca que inicialmente atendia apenas o comércio regional do Paraná.

A análise crítica dos resultados gerados com a pesquisa de campo somados à fundamentação teórica proporcionou uma visão estratégica sobre as reais particularidades a respeito do reposicionamento, evidenciando, também, as diferenças perante o trabalho de posicionamento. A crescente concorrência reforça a importância do posicionamento para o sucesso da empresa. É preciso ter uma mensagem clara e objetiva a fim de fixar a imagem da marca na mente do consumidor, formando associações positivas e coerentes às metas traçadas pela organização. As dinâmicas dos mercados, a rapidez nas mudanças de comportamento dos consumidores, além da globalização comercial são fatores que necessitam de acompanhamento constante, pois podem indicar a necessidade de reposicionamento.

As estratégias para um novo posicionamento são classificadas em quatro categorias: reativo, corretivo, propositivo e adaptativo (TELLES, 2004). Cada uma envolve a análise da condição da marca para a tomada de decisão e o perfil de gestão a ser praticado. Reposicionar uma marca possibilita bons resultados, mas também, riscos e grandes investimentos; por isso o reconhecimento da condição da marca e estratégias adequadas são pontos cruciais nesse processo. O reposicionamento pode ser um trabalho árduo, pois há de se reformular o conceito existente substituindo-o pelo novo, sendo que isso poderá criar nos consumidores certa resistência inicial. E por fim, a proposta de reposicionamento deve oferecer diferencial perceptível ao cliente, resultando na compra desta marca e não de outra.

Como forma a contribuir para pesquisas futuras a respeito do reposicionamento em marketing, aconselha-se uma pesquisa de natureza quantitativa com o propósito de comprovar numericamente o desempenho das variáveis descritas neste estudo. Ademais, recomendam-se outras pesquisas qualitativas que busquem analisar outras questões relativas ao reposicionamento de marca.

Um fator limitante para o estudo foi quanto aos dados econômicos da empresa. Por motivos de sigilo, não puderam ser concedidos números mais específicos o que poderia ter auxiliado em uma análise mais completa. Além disso, as informações internas sobre as dificuldades enfrentadas no reposicionamento ficaram aquém do esperado, pelo mesmo motivo citado anteriormente. O método utilizado, a análise de conteúdo, é uma técnica

proveitosa para produção de conteúdo, podendo ser fomentada pela experiência do investigador; todavia a categorização e testes estatísticos não foram possíveis neste estudo.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998.

AAKER, David A; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. Disponível em: <http://goo.gl/ZXGXRt>. Acesso em: 28 set 2013.

ABDI – Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Relatório de acompanhamento setorial: indústria de couro**. Disponível em: <http://goo.gl/RN8fYp>. Acesso em: 16 nov. 2013.

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Panorama do setor têxtil e de confecções**. Disponível em: [http://abit.org.br/abitonline/2011/06\\_07/apresentacao.pdf](http://abit.org.br/abitonline/2011/06_07/apresentacao.pdf). Acesso em: 15 nov. 2013.

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **BNDES cria programa de financiamento para empresas de moda e design**. Disponível em: <http://abit.org.br/Imprensa.aspx#923NDIC>. Acesso em: 25 nov. 2013.

ARAGÃO, Marianna. **A ascensão da Morena Rosa**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/ascensao-morena-rosa-548923?page=2>. Acesso em: 15 nov. 2013.

BARIFOUSE, Rafael; SALGADO, Raquel. **Negócios movidos a ideias**. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT192543-16642,00.html>. Acesso em: 25 out. 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BREUNIG, Jairo. **Análise das ações dos revendedores varejistas nos pontos de venda em relação à estratégia de reposicionamento da marca Havaianas**. Disponível em: [http://tede.pucrs.br/tde\\_arquivos/2/TDE-2007-04-19T062156Z-516/Publico/389381.pdf](http://tede.pucrs.br/tde_arquivos/2/TDE-2007-04-19T062156Z-516/Publico/389381.pdf). Acesso em: 09 set 2013.

BORTOLAN, Marcos Savoi; TELLES, Renato. O desafio do reposicionamento de marcas. **Revista da ESPM**, São Paulo, v.10, n.5, p.70-82, set./out. 2033.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Disponível em: <http://goo.gl/QNolly>. Acesso em: 13 out 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODIN, Seth. **Marketing de permissão: transformando desconhecidos em amigos e amigos em clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HOOLEY, Graham J.; PIERCY, Nigel; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson, 2011.

KAPFERER, Jean-Noel. **As Marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. **A cultura-mundo: resposta a uma sociedade desorientada**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

- MADEIRA, Sylvia; RABAIOLLI, Janderle. **Marcas guarda-chuva: estratégia de gestão.** Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/sul2013/resumos/R35-0668-1.pdf>. Acesso em: 28 set. 2013.
- MACHLINE, Claude. et al. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** Disponível em: <http://goo.gl/vQOUBY>. Acesso em: 13 out. 2013.
- MEYER, Carolina; ARAGÃO, Marianna. O Maior dos Mercados Emergentes. **Revista Exame**, São Paulo, n. 9, p.18-30, maio 2010.
- MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Fundamentos de pesquisa de marketing.** Rio de Janeiro: LTC, 2005.
- MORENA ROSA. **Sobre o Morena Rosa Group.** Disponível em: <http://www.grupomorenarosa.com.br/verEmpresa.php?codigo=1&title=Sobre+o+Morena+Rosa+Group>. Acesso: 10 set. 2013.
- OLIVEIRA, Nancy Ramos. **Extensões de marca e diferentes comportamentos de compra: modelo econométrico de avaliação.** Disponível em: <http://goo.gl/bpMr3q>. Acesso em: 28 set 2013.
- QUINTEIRO, Vânia de Carvalho Victor. **Marca produto e marca serviço: projecto de reposicionamento de duas marcas.** Disponível em: <https://repositorio.iscte.pt/handle/10071/1511>. Acesso em: 11 set 2013.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha pela sua mente.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1987.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Marketing de Guerra II: a ação.** São Paulo: Makron Books, 1989.
- SERRALVO, Francisco Antônio. et al. **Gestão de marcas no contexto brasileiro.** São Paulo: Saraiva, 2008.
- SERRALVO, Francisco Antônio; FURRIER, Marcio Tadeu. **Reposicionamento de marcas: estudos de casos brasileiros.** Disponível em: <http://goo.gl/25sE5A>. Acesso em: 19 set 2013.
- TAVARES, Fred. **Gestão de marca: estratégia e marketing.** Disponível em: <http://goo.gl/aBU8xY>. Acesso em: 20 set 2013.
- TELLES, Renato. **Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos.** Disponível em: <http://goo.gl/DTCbs5>. Acesso em: 22 set 2013.
- WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca: guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas.** Bookman: Porto Alegre, 2012.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIN, Robert K. **Case study research: design and methods.** Disponível em: <http://goo.gl/cXmTmB>. Acesso em: 14 out 2013.
- ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing: conceitos, ideias e tendências.** Disponível em: <http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522476428/pages/66199195>. Acesso em: 21 set 2013.