

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

LARISSA FONTANA

DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO DA MARCA BAR DO BETO

Porto Alegre

2017

LARISSA FONTANA

DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO DA MARCA BAR DO BETO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Daniela Callegaro de Menezes

Porto Alegre

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

Vice-Reitor: Prof. Dr^a. Jane Fraga Tutikian

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Chefe: Prof. Takeyoshi Imasato

Chefe Substituto: Prof. Guilherme Kirch

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Fontana, Larissa.

Definição do Posicionamento da Marca Bar do Beto / Larissa Fontana --- 2017

78 f.

Orientadora: Daniela Callegaro de Menezes

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Curso de Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Marketing 2. Posicionamento, 3. Bares e restaurantes. I. Menezes, Daniela Callegaro De. II. Título.

—

Catalogação: Stella Müller Leite – Bibliotecária – CRB 10/2481

Departamento de Ciências Administrativas

Rua Washington Luiz, 855 - Centro Histórico – Porto Alegre – RS

CEP: 90010-460

LARISSA FONTANA

DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO DA MARCA BAR DO BETO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Daniela Callegaro de Menezes

Conceito Final: A.

Aprovada em: 13 de dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Teniza da Silveira – UFRGS

Orientadora – Prof^a. Dr^a. Daniela Callegaro de Menezes – UFRGS

Fabiano Fontana – Representante da organização – Bar do Beto

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Fabiano e Elizete, pela educação, pelo amor incondicional e por todo apoio que sempre recebi de vocês em minha vida.

À minha orientadora, professora Daniela Callegaro de Menezes, pela confiança depositada em mim, pelo convívio e, principalmente, por toda dedicação durante a realização deste trabalho.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, juntamente a todos os professores que participaram da minha trajetória durante o curso, por oportunizarem minha formação profissional e também grande crescimento pessoal durante esses cinco anos.

Aos meus familiares e amigos por toda torcida e amizade.

Ao meu namorado, Lucas, por todo amor, companheirismo, incentivo e suporte emocional nesse último ano.

Por fim, agradeço aos gestores do Bar do Beto pela abertura e pelas oportunidades que me proporcionaram.

RESUMO

O presente trabalho se propõe a definir o posicionamento da marca Bar do Beto. De modo que, a partir disso, as ações da empresa passem a estar orientadas pelo posicionamento definido. Para atingir o objetivo, foi utilizada como metodologia a pesquisa exploratória qualitativa, através de entrevistas em profundidade e técnicas projetivas com os consumidores-alvo do Bar do Beto, a fim de identificar os atributos valorizados pelos clientes na experiência em um bar ou restaurante, bem como descobrir os pontos de paridade e diferenciação entre a marca e seus concorrentes. Foi identificado que a imagem do Bar do Beto atualmente é associada com sua localização central, e, portanto, não incorpora fortemente as associações dos atributos que foram elencados como valorizados por parte dos clientes: ambiente, atendimento, bebida, comida e preço. Então, foi proposto o posicionamento adequado para a marca, ao ajustar a imagem atual combinada com o atributo de diferenciação identificado para ser explorado – o ambiente. Concluindo que para o posicionamento recomendado se torne efetivo na mente dos consumidores ações de posicionamento são sugeridas focadas na comunicação do mesmo.

Palavras-chave: Marketing. Posicionamento. Bares e restaurantes.

ABSTRACT

This study aims to define the positioning of the brand Bar do Beto, as the actions of the company can be oriented by its defined positioning. To achieve this goal, an exploratory qualitative research was used, through in-depth interviews and projective techniques with the target customers of Bar do Beto in order to identify attributes seen as worth by its clients during their experience in a pub or restaurant as well as discover parity and differentiation points between the brand and their concurrents. Bar do Beto's image is currently associated with its central location and, therefore, does not incorporate strongly association of attributes seen as worth by customers: environment, treatment, beverages, food and price. Thus an appropriate positioning was proposed for the brand, adjusting the current image combined with the differentiation attribute identified to be explored: the environment. So it was concluded that actions on positioning are suggested to make it effective on customers' vision.

Key words: Marketing. Positioning. Pubs and Restaurants.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A pirâmide da lealdade.....	21
Figura 2: A pirâmide do conhecimento.....	22
Figura 3: As associações de Marca	24
Figura 4: Proposições de valor possíveis.....	28
Figura 5: Alvo do posicionamento de marca	33
Figura 6: Nuvem de palavras: atributos valorizados.....	41
Figura 7: Nuvem de palavras: imagem do Bar do Beto.....	44
Figura 8: Imagem “e” da técnica projetiva aplicada.....	46
Figura 9: Estrutura de referência competitiva do Bar do Beto.....	47
Figura 10: Pontos de paridade e diferença entre Bar do Beto e concorrentes.....	49
Figura 11: Localização das lojas do Bar do Beto em Porto Alegre.....	50
Figura 12: Imagem “c” da técnica projetiva	53
Figura 13: Imagem “d” da técnica projetiva	56
Figura 14: Imagem “a” da técnica projetiva	59
Figura 15: Mapa perceptual do consumidor-alvo do Bar do Beto e concorrentes.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As funções da marca para os consumidores.....	19
Quadro 2: Meios de diferenciação	32
Quadro 3: Perfil dos entrevistados	37
Quadro 4: Médias dos Bares e restaurantes em relação aos critérios localização e ambiente	62
Quadro 5: Ações de posicionamento	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA DE ESTUDO	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 REVISÃO TEÓRICA	18
2.1 MARCA	18
2.2 IDENTIDADE E IMAGEM DA MARCA	26
2.3 POSICIONAMENTO	27
3 METODOLOGIA	35
3.1 TIPO DE PESQUISA	35
3.2 PESQUISA QUALITATIVA	35
3.3 PESQUISA QUANTITATIVA	38
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.1 ATRIBUTOS VALORIZADOS PELOS CLIENTES	40
4.2 IMAGEM DA MARCA BAR DO BETO	43
4.3 ESTRUTURA DE REFERÊNCIA COMPETITIVA	47
4.4 DEFINIÇÃO DOS PONTOS DE PARIDADE E DE DIFERENÇA	48
4.4.1 Pontos de diferença	49
4.4.1.1 Localização central	49
4.4.1.2 Estacionamento no local	50
4.4.1.3 Ambiente	51
4.4.1.4 Atendimento	52
4.4.2 Pontos de paridade	56
4.4.2.1 Preço	57
4.4.2.2 Comida	58
4.4.2.3 Bebida	59
4.5 DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO DA MARCA BAR DO BETO	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	67

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE + TÉCNICA PROJETIVA	69
APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO PARA CONSTRUÇÃO DO MAPA PERCEPTUAL	72
APÊNDICE C: RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO PARA CONSTRUÇÃO DO MAPA PERCEPTUAL	74

1 INTRODUÇÃO

O Bar do Beto surgiu em 1955, fundado por José Alberto Cravo, conhecido como “Beto”, fato que legou o nome Bar do Beto. Em 1990, a marca foi vendida e está até os dias atuais sob direção dos novos proprietários, três irmãos, que mantiveram as características do bar localizado no bairro Bom Fim, em Porto Alegre. Em 1992, foi inaugurada uma filial, no bairro Cidade baixa, também em Porto Alegre.

O setor de alimentação fora do lar, no qual está inserido o Bar do Beto, corresponde em média a um terço do orçamento familiar do brasileiro e emprega atualmente mais de 6 milhões de pessoas, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (2016). O setor enfrentou entre 2015 e 2016 a maior crise nos últimos 16 anos, a recessão desencadeou a necessidade de adaptação ao novo cenário econômico por parte das empresas, que apostaram em se adequar às demandas do consumidor, ajustar modelos de negócio e propor oferta de valor para o cliente. Os reflexos dessas estratégias para sobreviver à crise em geral resultaram em tíquetes médios menores, de modo que o consumidor não abandonou os bares e restaurantes, mas sim reduziu os gastos e conseqüentemente promoveu a intensa migração de faixa de gasto mais alto para as faixas de gasto mais baixas. Todavia, ainda conforme a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (2016), representa 2,7% do Produto Interno Bruto do país e o empresariado projeta boas expectativas em relação ao crescimento de vendas e melhora da rentabilidade para o futuro.

O Bar do Beto existe há mais de 60 anos no mercado Porto Alegrense, comercializa cerca de 200 variedades de pratos no cardápio e trabalha com um *mix* amplo de bebidas. Nesta trajetória, a estrutura organizacional manteve-se no tempo, conforme os conceitos de Mintzberg (2003) acerca das cinco configurações de estruturas organizacionais, o Bar do Beto enquadra-se como uma estrutura simples: centralização do poder de decisão na cúpula estratégica, hierarquia pequena e supervisão direta das tarefas, características de uma média empresa de gestão familiar. Vale ressaltar que os processos da empresa são geridos de forma intuitiva, desde o processo produtivo em sua essência ao planejamento estratégico.

O modelo de gestão utilizado pelos proprietários mostrou-se eficiente em um contexto anterior, mas nos últimos anos vem sendo colocada à prova. A marca sobreviveu a peculiares contextos históricos desde o início das suas atividades operacionais: vivenciou um período de forte repressão militar, perdurou por tempos

de inflação, ampliou seu capital durante a estabilização econômica ocorrida no governo Fernando Henrique Cardoso, bem como no aquecimento da economia através do governo Lula. O fato é que findado este último, a conjuntura econômica, política, social, cultural e tecnológica sofreu grandes transformações e conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), sempre que ocorrerem mudanças no ambiente macroeconômico, o comportamento do consumidor mudará.

Destaca-se no âmbito sociocultural, através do avanço tecnológico, a emergência de novas formas de comunicação entre os indivíduos, que acarretaram em uma ruptura na forma de se relacionar no convívio social, bem como, foram configuradas novas formas de entretenimento. O Bar do Beto foi impactado pela mudança de modo que era visto pelos clientes como um ambiente boêmio da noite porto alegre, no qual os frequentadores buscavam conhecer novas pessoas, funcionava como um ponto de encontro. Ficou popularmente famoso pelos “bilhetinhos” que eram trocados e que atualmente foram substituídos pelas redes sociais e aplicativos, tais como “*facebook*” e “*tinder*”. Desse modo, os novos padrões de relacionamento e os adventos na área fizeram com que o bar deixasse de ser um atrativo para aquele público que buscava os atributos acima mencionados.

As transformações políticas ocasionaram a fiscalização e a punição para aqueles que conduzam veículos embriagados, através da Lei Seca e a Operação Balada Segura, o que provocou em uma mudança no hábito dos clientes do Bar do Beto, que pela comodidade utilizavam o carro próprio como meio de transporte após ter consumido bebida alcoólica. O fato fez com que muitos clientes optassem por deixar de frequentar o restaurante, em função do alto custo agregado que se tornaria a experiência ao acrescentar o valor do uso de transporte privado como alternativa a situação.

Entre efeitos provocados por fatores econômicos, a redução do poder aquisitivo e, portanto, a propensão a cortar gastos em função da crise econômica enfrentada pelo Brasil, fizeram com que o consumidor alterasse alguns hábitos de compra, entre os três mais significativos segundo SPC Brasil (2016) está a diminuição das refeições fora de casa.

Entretanto, dados indicam otimismo para os resultados das empresas no ano de 2017 no setor de bares e restaurantes em relação aos últimos anos, que foram marcados pelo elevado índice de mortalidade dos estabelecimentos. Segundo a Associação Brasileira de Bares Restaurantes (2017), apesar da tendência de

recuperação da rentabilidade dos empreendimentos, cerca de 16% dos bares e restaurantes consideram não sobreviver à crise em 2017. O cenário é preocupante, mas em função da diminuição da oferta, se beneficiam aqueles que se mantiverem no mercado.

Diante do exposto, a junção desses desdobramentos no comportamento do consumidor impactou para o Bar do Beto uma significativa redução das vendas, e, por conseguinte, queda na receita e no lucro. O fenômeno tocou no que tange a razão de existir da empresa.

À luz da relevância de adequar a oferta do Bar do Beto ao novo perfil consumidor, juntamente com a criação de uma proposição de valor focada no cliente para prosperar financeiramente, o momento atual exige empregar esforços em estratégias de marketing. Como resposta às adversidades do ambiente externo, que vêm desafiando a empresa destacar-se no concorrido segmento de bares e restaurantes, será exigido que o Bar do Beto repense o marketing, visto que, nesse aspecto, a gestão estratégica de marca ainda é uma questão confusa para os proprietários.

Considerando o papel fundamental desempenhado pelo marketing para enfrentar esse desafio, este trabalho propõe-se a definir o posicionamento desejado para a marca Bar do Beto.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 apresenta a definição do tema de estudo, os objetivos propostos para a pesquisa – geral e específicos e a justificativa; no capítulo 2 são examinados os principais conceitos acerca do assunto abordado; já o capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada para a pesquisa; o capítulo 4 traz os resultados e análises da pesquisa; e, por fim, o capítulo 5 exhibe as considerações finais.

1.1 TEMA DE ESTUDO

Segundo Kotler e Keller (2012), toda estratégia de marketing é baseada em um tripé: segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento. O resultado dessa será a criação bem-sucedida de um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deva comprar determinado produto.

De acordo com Urdan e Urdan (2010), em virtude da gama de ofertas existentes disputando a preferência do cliente, os consumidores são atingidos

interruptamente por uma série de apelos comerciais. Considerando a capacidade limitada do indivíduo de processar informações, torna-se impossível compreender, aceitar e memorizar tantos estímulos. Diante disso, acrescentam que cresce a chance de marcas, produtos e empresas passarem despercebidos pelo consumidor. Então, realizar o trabalho de posicionamento implicará em um consolidar um registro diferenciado e valorizado da marca Bar do Beto na mente do consumidor-alvo, com o intuito de maximizar a vantagem potencial da empresa em relação aos concorrentes na mente do consumidor.

Posicionamento, portanto, começa com um produto ou serviço, mas não é aquilo que se faz com esses, e sim aquilo que se provoca na mente do cliente potencial, conforme Ries (2002). A facilidade com que a marca é lembrada na mente do consumidor é resultado das conexões realizadas pelo processo cognitivo do ser humano. Segundo Urdan e Urdan (2010), ocorre a gravação de associações, sentimentos, intenções e comportamentos em relação a determinada marca. Através do posicionamento projeta-se os benefícios que irão remeter à imagem da marca na mente do público-alvo, ou seja, o modo como a empresa gostaria que os consumidores pensassem sobre sua marca.

Urdan e Urdan (2010) dizem que a concepção teórica de posicionamento se iniciou com a publicação de Al Ries e Jack Trout em 1972 e “[...] tornou-se a o termo mais pronunciado pelos profissionais de propaganda e marketing. Não somente nos Estados Unidos, mas em todo o mundo” (RIES; TROUT, 2002, p.3). De acordo com Ries (2002), para ser bem-sucedido atualmente é preciso ter contato com a realidade, aquela que já se encontra na mente do consumidor potencial. No mercado já existem muitos produtos, empresas e muita interferência de marketing, então, a proposta básica do posicionamento nos dias atuais não consiste em criar algo novo e diferente, mas sim lidar com o que já existe na mente, reatar as conexões. Diante disso, a pesquisa de marketing é essencial, entre as principais no que concerne indicadores de posicionamento, estão a *top of mind* e o mapeamento perceptual, conforme Urdan e Urdan (2010).

Ao posicionamento, antecedem a segmentação de mercado e a seleção de mercado-alvo, afirmam Urdan e Urdan (2010). Kotler e Keller (2012) propõem que o trabalho de posicionamento exige dos profissionais de marketing a definição e comunicação das semelhanças e diferenças entre a sua marca e das de seus concorrentes. De modo que é preciso determinar o que denominam estrutura de

referência: identificar o mercado-alvo e a concorrência relevante. Bem como, é necessário identificar as associações ideais com a marca ao levar em consideração os pontos de paridade e diferença dessa estrutura de referência. Por fim, deve-se definir um mantra para a marca que resuma o seu posicionamento e essência.

Ademais, segundo Urđan e Urđan (2010), o posicionamento adotado precisa ser confirmado pelas ações da empresa em todo o seu composto de marketing: preço, produto, promoção e distribuição. Em consequência, o posicionamento bem-sucedido reflete a coerência no contexto da tomada de decisões. Revela-se, portanto, uma decisão estratégica, visto que transcende uma questão de marketing e afeta o todo da empresa.

Assim sendo, o presente estudo tem como propósito a responder a seguinte questão: Que posicionamento deve ser adotado pelo Bar do Beto?

1.2 OBJETIVOS

Este capítulo propõe-se a definir os objetivos geral e específicos, para dar maior suporte ao desenvolvimento do estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Definir o posicionamento da marca Bar do Beto.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os atributos valorizados pelos consumidores na experiência em um bar ou restaurante;
- b) Definir a estrutura de referência competitiva da marca Bar do Beto;
- c) Eleger os pontos de paridade e de diferença entre a marca Bar do Beto e seus concorrentes;
- d) Construir o mapa perceptual do consumidor-alvo do Bar do Beto e concorrência;
- e) Propor ações de posicionamento com base no posicionamento proposto.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema se mostra atual e relevante para o Bar do Beto. O estudo possibilitará aos gestores atentar a um aspecto, até então não explorado, que se mostra a chave do sucesso empresarial: o cliente. Dessa forma, ao realizar a definição do posicionamento da marca Bar do Beto para o momento atual, será construído um conhecimento sobre o comportamento do cliente-alvo definido, bem como das competências organizacionais e das ações competitivas. Este entendimento é necessário para a construção de um composto de marketing coeso e coerente, tendo em vista as necessidades e desejos do público-alvo. De maneira que, a oferta adequada fará com que o consumidor a reconheça e a diferencie, em termos de entrega de valor, o que implica na criação e manutenção de clientes satisfeitos.

A entrega mensurável desse processo será o retorno financeiro, ao ampliar a participação de mercado da marca, visto o trabalho realizado afim de posicioná-la de maneira eficaz na mente do consumidor. Concomitantemente, o resultado se estenderá pelo ativo intangível da organização, ao alavancar a construção de uma marca forte.

Ademais, a disseminação dos achados do estudo não se concentrará somente na cúpula estratégica, mas também, será comunicada a todos na organização, dado que, uma vez estabelecido o posicionamento da marca Bar do Beto, todos deverão orientar suas ações com base nesse conceito.

2 REVISÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como intuito oferecer fundamentação teórica para sustentação e desenvolvimento do estudo em questão. “O posicionamento é estreitamente relacionado ao conceito de imagem e associação, exceto quando implica um quadro de referência no qual está a concorrência [...]” (AAKER, 1998, p.115). Diante disso, os conteúdos apresentados estarão divididos em subseções: a primeira será composta por uma abordagem acerca do conceito de marca e aspectos relacionados a criação de *brand equity*. Na segunda, serão exploradas as definições de imagem e identidade de marca. Na terceira e última, estudos científicos sobre posicionamento de marca serão apresentados.

2.1 MARCA

O entendimento de marca, bem como a importância atribuída a ela evoluiu ao longo do tempo. Segundo Kapferer (2003) até 1980 buscava-se comprar a capacidade de produção, posteriormente, o almejado pelas empresas tornou-se comprar uma parte da mentalidade do consumidor. A marca então, emerge como algo que se instala na mente do consumidor, acrescentam Kotler e Keller (2012).

Nesse aspecto, Stephen King afirma que:

Produto é algo que é feito na fábrica; a marca é algo que é comprado pelo consumidor. O produto pode ser copiado pelo concorrente; a marca é única. O produto pode ficar ultrapassado rapidamente; a marca bem-sucedida é eterna. (AAKER, 1998, p.1).

Diante disso, Kapferer (2003) considera que ocorreu uma transição da percepção de que somente os ativos tangíveis tinham valor para uma concepção de que o verdadeiro capital da empresa é o intangível, imaterial e vive em suas marcas. Kapferer (2003) ainda acrescenta que pode-se considerar que a marca, portanto, é uma memória, que efetiva funções econômicas para os consumidores, e em virtude disso tem o estatuto de ativo, do ponto de vista contábil.

Segundo Aaker (1998), marca é um nome diferenciado e/ou um símbolo, tais como logotipo e desenho de embalagem, que se propõe a identificar os bens e serviços de um vendedor ou um grupo de vendedores daqueles concorrentes, de modo que sinaliza e protege o consumidor em relação a origem do produto.

Dentro dessa perspectiva, Kotler e Keller (2012) postulam que, as marcas identificam a origem ou o fabricante de um produto e permitem que os consumidores atribuam a esses a responsabilidade pelo desempenho do mesmo.

Em decorrência, “a marca é, de fato, o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas formadas pelo comprador ao longo do tempo [...]” (KAPFERER, 2003, p. 20). Kapferer (2003) define a marca, então, como um conjunto de significados, um concentrado de informações, que materializadas em um símbolo adotado, remetem no pensamento do consumidor associações acerca das características tangíveis do produto, bem como às satisfações sociais ou psicológicas, imateriais. Nesse contexto, afirma que, para a marca ter valor, esse símbolo deve adquirir um significado exclusivo, positivo e que se sobressai na mente do maior número de clientes.

Um ponto que merece destaque é a definição de *branding*, que “[...] significa dotar bens e serviços com o poder de uma marca [...]” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 259). Neste mesmo enfoque, Kapferer (2003) diz que através da marca, é possível injetar dentro do produto ou serviço transformado por ela: atributos, vantagens, benefícios e obsessões, que serão materializados e inscritos nele. Em função disso, é possível fazer a diferenciação, de modo que, conforme Kotler e Keller (2012), os consumidores fiquem convencidos que existem diferenças significativas entre as marcas pertencentes a uma mesma categoria de produto.

Diante da rotina agitada e conseqüentemente do modo de vida acelerado com que as pessoas se deparam, “[...] a capacidade que as marcas têm de simplificar a tomada de decisões e reduzir riscos se torna inestimável [...]” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 258). Kapferer (2003), afirma que, a marca realiza algumas funções que justificam sua atratividade e sua contrapartida monetária, nisso as sintetiza em oito funções que dizem respeito à essência da marca, da redução do risco percebido pelo consumidor e da natureza hedônica: de referência, praticidade, garantia, otimização, personalização, permanência, hedonista e ética. As funções estão descritas no quadro 1.

Quadro 1: As funções da marca para os consumidores

As funções da marca para os consumidores	
Função	Benefício ao consumidor
De referência	Ver claramente, situar-se em relação à

	produção setorial, identificar rapidamente os produtos procurados.
De praticidade	Permitir ganho de tempo e de energia na recompra de produto idêntico pela finalidade
De garantia	Segurança de encontrar uma qualidade estável em todos os lugares e a todo instante
De otimização	Segurança de comprar o melhor produto de sua categoria, com o melhor desempenho para um uso específico.
De personalização	Sentir-se reconfortado com sua auto-imagem ou com a imagem que é passada aos outros.
De permanência	Satisfação nascida da familiaridade e da intimidade das ligações com uma marca que foi consumida durante anos e que ainda dura
Hedonista	Satisfação ligada à estética da marca, seu design, e suas comunicações.
Ética	Satisfação ligada ao comportamento responsável da marca nas suas relações com a sociedade (ecologia, emprego, cidadania, publicidade não chocante).

Fonte: Kapferer (2003, p. 24)

Outra questão envolvida neste enfoque é o conceito de *brand equity*, que é definido por David Aaker como “[...] um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela” (AAKER, 1998, p. 16). O autor os agrupa em cinco dimensões inter-relacionadas que geram valor:

- a) Lealdade à marca;
- b) Conhecimento do nome;
- c) Qualidade percebida;
- d) Associações à marca em acréscimo à qualidade percebida;
- e) Outros ativos do proprietário da marca tais como patentes, relações com canais de distribuição, entre outros.

A lealdade à marca “[...] é uma medida da ligação do consumidor com a marca [...]” (AAKER, 1998, p. 40). Está diretamente ligada à manutenção de vendas futuras, afinal, conforme Aaker (1998), reflete a vulnerabilidade dos consumidores em relação de mudanças de preço ou características do produto por parte da concorrência. Ou seja, a medida que a lealdade aumenta, essa vulnerabilidade diminui e se traduz em uma demanda prevista. O autor apresenta uma escala de níveis de lealdade que vão desde o consumidor não leal até aquele comprador comprometido, esse último desempenha um papel muito importante ao recomendar

a marca e assim atraí-la e divulga-la para os outros níveis de consumidores. Os benefícios de ter clientes leais à marca também se manifestam no que tange os custos envolvidos com marketing, dado que é menos custoso reter clientes em comparação a atração de novos. Aaker (1998) propõe então, a pirâmide da lealdade, sintetizada na figura 1.

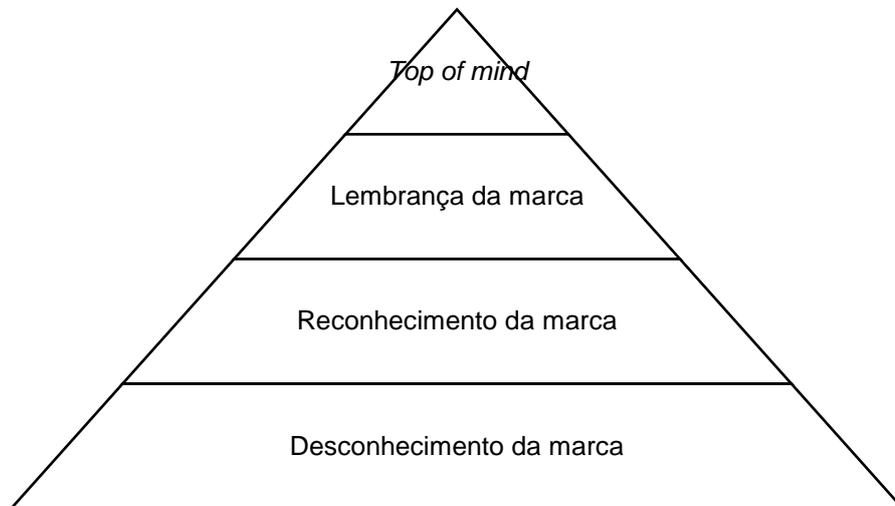
Figura 1: A pirâmide da lealdade



Fonte: Aaker (1998, p. 41)

A próxima dimensão segundo Aaker (1998), o conhecimento da marca, revela-se uma fonte de vantagem competitiva afinal está relacionado com a capacidade de recordação ou reconhecimento de uma marca como integrante de uma categoria de produto por parte do consumidor potencial, o que irá gerar uma atitude em relação à marca. O autor define um intervalo correspondente aos níveis de conhecimento de marca, desde a incerteza através do desconhecimento, passando pelo reconhecimento da marca através de estímulos, posteriormente pela lembrança espontânea da marca, até que a primeira marca mencionada espontaneamente e reconhecida como a única nessa classe de produtos. Além disso, existe o caso em que a marca é a única a ser lembrada por muitos consumidores entrevistados, chama-se marca dominante. O conhecimento da marca está diretamente relacionado à participação de mercado obtida. Aaker (1998) desenvolveu também outra pirâmide para os níveis de conhecimento da marca pelo comprador potencial, ilustrada na figura 2.

Figura 2: A pirâmide do conhecimento



Fonte: Aaker (1998, p.65)

Outra dimensão que Aaker (1998) levanta é a qualidade percebida, que pode ser definida como o conhecimento do consumidor acerca da qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço em questão em relação às alternativas. Considera-se nesse contexto, o propósito pretendido pelo comprador, de modo que isso irá variar de acordo com cada consumidor específico. A qualidade percebida proporciona valor ao se revelar uma razão de compra, pelo poder de cobrar um preço *premium* ou mesmo ao explorar as extensões da marca.

Para Aaker (1998), o senso comum associa a qualidade com características do produto, como confiabilidade e performance, “mas a qualidade percebida em si mesmo é uma construção sumária e globalizada” (AAKER, 1998, p. 89).

As dimensões que determinam o julgamento da qualidade percebida dependem do contexto do produto e também da atitude de cada consumidor em relação aos atributos. De acordo com Aaker (1998), David A. Garvin, de Harvard, foi o responsável por sintetizá-las em sete dimensões.

Conforme Aaker (1998), a primeira delas, desempenho, abrange características operacionais primárias do produto, ou seja, até que ponto o objeto cumpre a sua tarefa principal. A segunda, características, traz aqueles elementos secundários do produto. As características são importantes fatores de decisão quando dois produtos aparentam similaridade, além disso, também sinalizam a preocupação da empresa em atender as necessidades dos usuários. A terceira dimensão representa a visão tradicional de qualidade orientada apenas para a

fabricação, é a conformidade com as especificações, ou seja, a ausência de defeitos.

Ainda de acordo com Aaker (1998), a quarta dimensão, confiabilidade, é associada com a qualidade de performance do produto, ou seja, o tempo de desempenho aceitável que o produto oferece até compra seguinte. A quinta dimensão é a durabilidade, reflete aspectos da vida econômica do produto, tal como o tempo de duração do produto. A sexta, disponibilidade de serviços, representa a capacidade de prestação de serviços ao produto de maneira eficiente, competente e conveniente. A sétima, e última característica, refere-se à forma e acabamento, ou seja, a beleza e aparência de um produto de qualidade.

Aaker (1998) traz o trabalho de Parasuraman, Zeithml e Berry, que propõem acrescentar mais cinco dimensões àquelas sete referentes ao produto, entretanto adaptadas ao contexto de serviços.

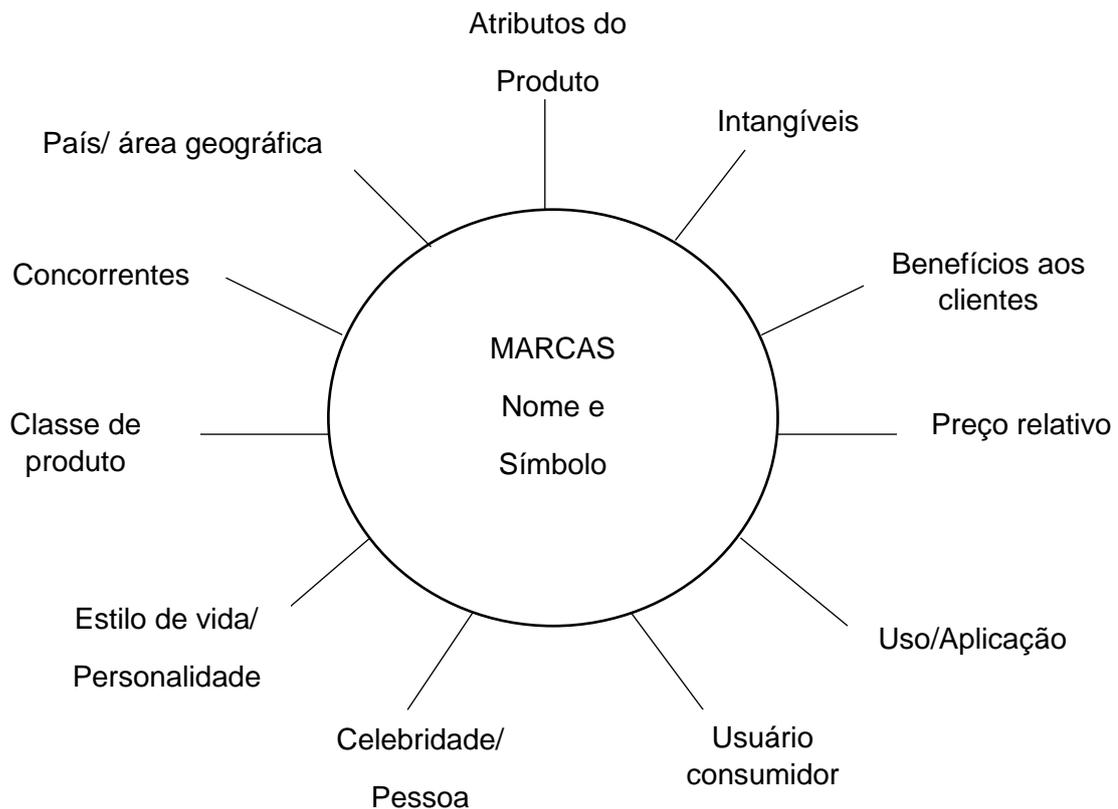
Segundo Aaker (1998), a primeira delas, tangibilidade, corresponde às instalações físicas, aos equipamentos e à aparência. A segunda, confiabilidade remete à segurança e padronização durante a execução do serviço. A terceira, competência, faz referência aos conhecimentos e habilidades da equipe para prestar o serviço. A quarta, atendimento, compreende disponibilidade, rapidez, respeito, cordialidade na interação com os clientes. A quinta e última, empatia, que se materializa na demonstração de preocupação com o cliente, na atenção individualizada.

Por fim, Aaker (1998) diz que uma associação com a marca é algo ligado a uma imagem na memória e sua intensidade varia conforme graus de força, que são determinados com base no número de experiências com a marca ou exposições a comunicações.

As associações são bases para decisão de compra e criam valor para a marca ao se mostrarem como uma base para diferenciação, ao envolver razões específicas para comprar e usar, ao estimular sentimentos positivos que se transferem para a marca ou criar atitudes positivas, ao possibilitar bases para extensão, dando razão para compra de um novo produto e ao ajudar a processar, achar, recordar informações ou influenciar a interpretação de fatos e imagens através de um meio de assimilação de informações, que se desdobram em um pacote de informações resumido acerca da marca.

O grande desafio é desenvolver associações que conduzam às posições adotadas, conforme Aaker (1998). Dado que, a posição adotada pode ser um fator decisivo para a escolha da marca. Os tipos de associações relacionadas à marca, seu nome e seu símbolo estão apresentados na figura 3, de acordo com Aaker (1998).

Figura 3: As associações de Marca



Fonte: Aaker (1998, p.120)

Conforme Aaker (1998), a estratégia de posicionamento mais utilizada consiste em associar um objeto com o atributo ou característica de um produto. Entretanto, o desafio é encontrar um atributo importante ainda não usado pela concorrência no segmento.

Nesse contexto, existem os atributos intangíveis, tais como tecnologia, saúde, nutrição, conforme Aaker (1998) podem ser definidos como um “atributo geral [...] que serve para resumir conjuntos de atributos mais objetivos [...]” (AAKER, 1998, p. 122). Ao contrário dos atributos mais concretos, os intangíveis são mais difíceis de avaliar.

Segundo Aaker (1998), de modo geral, os atributos proporcionam benefícios aos consumidores, que podem estar inter-relacionados. Os benefícios se revelam poderosos tipos de associação, existem aqueles psicológicos e racionais. O primeiro representa os sentimentos despertados no ato de comprar ou usar a marca. Já o segundo, está ligado diretamente a um atributo do produto.

Aaker (1998) acrescenta que, as associações de preço relativo, correspondem a colocação de uma marca em um dos níveis de preço da classe de produtos correspondente. Nessa linha, outro enfoque, é associar a marca a um uso ou aplicação. Ou, até mesmo, associa-la com um tipo de usuário ou consumidor, ou seja, nesse caso a estratégia consiste em combinar posicionamento e segmentação, ao identificar uma marca ao seu público-alvo.

O uso de celebridades ou personalidades geralmente promove fortes associações, pelo fato de implicar a transferência de características entre a marca e a pessoa ligada à marca, conforme Aaker (1998). Não necessariamente a pessoa precisa ser real, personagens fictícios também podem ser usados, e, se forem reais, podem ser celebridades ou não.

As associações de estilo de vida são caracterizadas por empregar na marca características muito similares àquelas de personalidade e de estilo de vida do consumidor ou do proprietário, ao promover essa identificação entre ambos (AAKER, 1998).

Existem também as marcas que decidem posicionar-se de modo a comunicar a sua classe de produto, ao fazer uma distinção entre outro produto alternativo ou similar (AAKER, 1998).

Em alguns casos, o posicionamento é feito com base na estrutura de referência competitiva, ao posicionar o produto relacionando-o a um competidor. Esse posicionamento visa evidenciar a comparação entre a marca e seus concorrentes (AAKER, 1998).

Por último, um país pode ser associado com um produto, tornando-se um símbolo forte de referência de uma marca. Assim como a Alemanha é referência em cervejas artesanais e a França com perfumes. O impacto do país de origem pode remeter em associações de prestígio, tecnologia, entre outras mais complexas (AAKER, 1998).

2.2 IDENTIDADE E IMAGEM DA MARCA

As marcas, de acordo com Kapferer (2003), necessitam, em virtude do excesso de comunicação existente e também em função do marketing da semelhança, de uma identidade. Identidade pode ser conceituada ao fazer um comparativo com imagem: essa última é um conceito que envolve recepção, já a identidade, emissão. Portanto, não é papel do público dizer o que deve ser a marca, a marca deve ter sua própria identidade.

“Sob um plano administrativo a identidade precede a imagem, afinal, antes de ser representada na imaginação do público, é preciso saber o que se deseja apresentar. Antes de ser captada é preciso saber emitir” (KAPFERER, 2003, p.86).

Kapferer (2003) acrescenta que, a imagem emerge como um resultado, uma decodificação, da síntese de todos os sinais emitidos pela marca, tais como nome da marca, símbolos visuais, produtos, propagandas, patrocínios. De modo que esse processo fará uma extração de significado e interpretação de signos, que podem ser produzidos pela identidade da marca. Uma observação importante é a ação do que ele define como fatores parasitas, que são intenções como o mimetismo, o oportunismo e o idealismo. Para evitar o surgimento desses, a concepção da identidade deve responder a uma tripla exigência: permanência no tempo, a coerência dos sinais emitidos e o realismo. De modo, que ao contrário da identidade, a imagem da marca é um conceito volátil e mutante.

Kapferer (2003) apresenta a identidade da marca em seis facetas, representado por um todo estruturado formando um prisma: físico, personalidade, cultura, relação, reflexo e mentalização.

A aparência física da marca refere-se ao valor agregado tangível, é o produto e suas características físicas. Enquanto a faceta da personalidade remete o caráter da marca, para exemplificar o autor traz a comparação de que se a marca fosse uma pessoa, o seu caráter revelaria o tipo de pessoa que seria: generosa, protetora, idealista, serena entre outros. O aspecto cultural se mostra através dos princípios que dirigem a marca em suas manifestações, tais como produtos e comunicações, e muitas vezes estão ligados à cultura do local de criação da marca. Outro item é o de relação, ou seja, qual o tipo de relação que a marca representa para os envolvidos: transação, sedução, transgressão, competição, entre outros.

O autor sugere que a marca é também um reflexo, que espelha a imagem do consumidor o qual se acredita ser o usuário daquele produto, vale ressaltar que reflexo é um conceito diferente de alvo. Por fim, a marca é uma mentalização, que provoca uma autoanálise nos clientes acerca de questões como pertencimento a um grupo social.

Entre as fontes de identidade da marca estão: o produto, nele contido os valores da marca. O nome da marca, que veicula características tangíveis e intangíveis dessa, os personagens da marca, símbolos visuais e logotipo no emblema, as raízes geográficas e históricas, o seu criador, e a sua publicidade.

2.3 POSICIONAMENTO

O posicionamento começa com o produto. Uma peça de *merchandising*, um serviço, uma empresa, uma instituição, ou mesmo uma pessoa. Talvez você mesmo. Mas posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial. (RIES; TROUT, 2001, p.2).

Portanto, para Ries e Trout (2001) o posicionamento é um trabalho de conquistar uma posição destacada na mente do cliente. Kotler e Keller (2012), nas suas considerações sobre posicionamento, convergem com os autores acima ao conceituá-lo como “[...] a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo ” (KOTLER; KELLER, 2012 p. 294).

Além disso, Urdan e Urdan (2010) defendem que para descobrir esse espaço propício a ser ocupado pela marca, o trabalho de posicionamento seleciona algumas ideias essenciais, fortes e positivas acerca da marca e faz com que o consumidor as mantenha na sua memória como registro sólido. Isso fará com que a pessoa a lembre com facilidade, bem como, direciona sua atitude em favor da marca.

Nesse sentido, Hooley (2005) acrescenta que, o princípio essencial do posicionamento é o fato de lidar com a maneira pela qual os clientes percebem as marcas, os produtos, serviços e os concorrentes.

Kotler e Keller (2012) sintetizam que o resultado do processo de posicionamento é a criação de uma proposição de valor focada no cliente. Conforme

Kotler e Armstrong (2007), a proposição de valor da marca é formada pelo combinado de benefícios e atributos aos quais a marca é categorizada, diferenciada e posicionada e que surge como resposta para o questionamento na mente do cliente: “Porque eu deveria comprar sua marca? ”

Nesse aspecto, Kotler e Armstrong (2007) apresentam cinco proposições de valor consideradas vencedoras sobre as quais a empresa pode posicionar seus produtos e serviços. Tais proposições fazem uma relação entre preço *versus* benefícios e diante disso aplicam-se a um mercado-alvo específico, e estão expostas na figura 4.

Figura 4: Proposições de valor possíveis

		Preço		
		Mais	O mesmo	Menos
Benefícios	Mais	Mais por mais	Mais pelo mesmo	Mais por menos
	O mesmo			O mesmo por menos
	Menos			Menos por muito menos

Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 184)

Hooley (2005) assinala que, para realizar o trabalho de posicionamento é necessário compreender como os clientes comparam as ofertas disponíveis no mercado e a partir disso construir estratégias que evidenciem ao cliente como as

ofertas da marca em questão diferem em atributos importantes daquelas concorrentes existentes ou potenciais.

Nessa linha, Kotler e Keller (2012) propõem que a definição do posicionamento de uma marca siga três etapas:

- a) Determinar uma estrutura de referência competitiva;
- b) Identificar associações ideais com a marca no que diz respeito aos pontos de paridade e de diferença com base nessa estrutura de referência;
- c) Criar um mantra para a marca que resuma seu posicionamento em sua essência.

Segundo os autores Kotler e Keller (2012), a estrutura de referência competitiva define as marcas que são ou serão concorrentes dessa marca em estudo. Tal decisão está ligada àquelas acerca da definição do mercado-alvo, dado que um perfil de consumidor pode definir a natureza dos concorrentes.

O primeiro passo se dá com a identificação da concorrência, que pode ser examinada através de dois pontos de vista: de setor ou de mercado. De acordo com o ponto de vista de um setor, os concorrentes são grupos de empresas que oferecem produtos substitutos próximos, e em virtude disso, o setor pode ser classificado através de variáveis tais como: grau de diferenciação do produto, presença ou ausência de barreiras à entrada, mobilidade de saída, estrutura de custos, grau de globalização número de fornecedores, entre outros. Já a perspectiva de mercado se revela mais ampla, visto que, considera como concorrentes as empresas que satisfaçam as mesmas necessidades dos clientes, ou seja, pode ou não ser um produto de pertencente a uma mesma categoria. Definidos os concorrentes, Kotler e Keller (2012) ressaltam que é necessário verificar as estratégias e metas dos mesmos.

Kotler e Keller (2012) dão sequência ao trabalho de posicionamento com a definição dos pontos de paridade e diferença, que inicialmente é necessário conceituá-los. Conforme os autores, pontos de diferença são aqueles atributos ou benefícios que os consumidores associam fortemente à marca, além de avaliarem positivamente e acreditarem que não se equiparam às marcas concorrentes. Tais associações com a marca podem ser bem-sucedidas como um ponto de diferença se atenderem aos critérios sugeridos por Kotler e Keller (2012):

- a) Ser desejável para o consumidor: a associação deve ser considerada como relevante;
- b) Ser entregável pela empresa: A organização deve possuir recursos internos disponíveis para a produção, bem como, para criação e manutenção das associações da marca na mente do consumidor através da comunicação;
- c) Ser diferenciável da concorrência: Os consumidores devem considerar as associações da marca como diferenciadas e superiores em relação aos concorrentes relevantes;

Neste enfoque, Kotler e Armstrong (2007) acrescentam novos critérios para classificação de quais diferenças que merecem ser destacadas:

- d) Ter comunicabilidade: A diferença deve ser visível para os compradores;
- e) Ter antecipação: Os concorrentes não podem copiá-la facilmente;
- f) Acessibilidade dos compradores: capacidade de pagar pela diferença;
- g) Lucratividade: a marca pode introduzir a diferença de maneira lucrativa.

Em relação à quantidade de diferenças que se deve promover, Kotler e Armstrong (2007) apresentam duas correntes de profissionais de marketing que diferem neste aspecto. A primeira postula adotar uma posição agressiva focando em apenas um único atributo ou benefício para o mercado-alvo ao buscar ser o “número um” nesse atributo. Entretanto, os teóricos da outra abordagem acreditam que a marca deve se posicionar por mais de um ponto de diferenciação, que é muito comum acontecer quando duas empresas ou mais se denominam como a melhor em relação a determinado atributo. Ressaltam ainda que, ao apelar por promover muitas diferenças o posicionamento pode se tornar confuso e assim perder a sua credibilidade.

Em contrapartida, Kotler e Keller (2012) propõem que os pontos de paridade são aquelas associações de atributos ou benefícios que não são de exclusividade da marca ou que são compartilhados com outras marcas. Podem assumir a forma de pontos de paridade de categoria ou de concorrência. O primeiro, representa as condições essenciais para a escolha da marca naquela categoria de bens e serviços. Por outro lado, os de concorrência são aquelas associações que visam anular os elementos dados como pontos fracos de marca em questão.

A partir destes conceitos, os autores se aprofundam na seleção dos pontos de paridade e diferença que irão compor o posicionamento da marca. Sobre essa ótica, Kotler e Keller (2012) sugerem concentrar-se escolha de benefícios específicos em detrimento de atributos, dado que os consumidores se interessam mais pelo que vão obter de um produto. Os autores colocam como ferramenta para essa decisão o mapa perceptual.

Trata-se de representações visuais de percepções e preferências dos consumidores que fornecem descrições quantitativas de situações de mercado e do modo como os consumidores visualizam diversos bens, serviços e marcas em relação a várias dimensões. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 301).

Diante disso, Kotler e Keller (2012) acrescentam que ao sobrepor as preferências do consumidor com as percepções da marca, pode-se descobrir necessidades não atendidas ou oportunidades não exploradas.

A etapa seguinte da definição do posicionamento segundo Kotler e Keller (2012), é a criação de um mantra da marca, que normalmente é uma frase curta, combinada de três a cinco palavras, que apanham de modo irrefutável a essência ou espírito posicionamento da marca e se revela um recurso muito poderoso. Conforme Kotler e Keller (2012), o mantra emerge como uma comunicação de modo econômico do que a marca é e o que ela não é, para isso existem três critérios essenciais para um mantra eficaz:

- a) Comunicar: a categoria do negócio, estabelecer os limites da marca e esclarecer seus pontos de diferença;
- b) Simplificar: o mantra deve ser de fácil memorização, de modo que seja curto, incisivo e vívido no seu significado;
- c) Inspirar: deve mostrar a marca como relevante e significativa para os funcionários.

Em decorrência das três etapas para definição do posicionamento da marca propostas por Kotler e Keller (2012), está a determinação da estratégia de posicionamento, que exige que os consumidores entendam a oferta, ou seja, a qual categoria ela pertence, bem como, compreendam o que a torna uma escolha superior, de modo que percebam seus pontos de paridade e diferença em relação à concorrência. É comum informar primeiramente sobre a categoria para posteriormente apontar os pontos, visto que se pressupõe a necessidade de

conhecer o produto e sua função para depois analisar se o mesmo se sobressai entre os competidores.

Kotler e Keller (2012) apontam três formas de comunicar a categoria cuja um produto se encaixa. A primeira delas é anunciar os benefícios da categoria do produto, para sustentar a correspondência entre a marca e o principal motivo pelo qual consumidores usam a determinada categoria. A segunda, é a comparação com produtos exemplares, ao associar a produtos ou membros reconhecidos da categoria. A terceira, é contar com um nome que descreva o produto.

Da mesma forma, a comunicação dos pontos de diferença envolve estratégias desenvolvidas por Kotler e Keller (2012) que podem ser sintetizadas em um quadro, conforme quadro 2.

Quadro 2: Meios de diferenciação

Meio de diferenciação	Descrição
Produto	Forma, características, design, customização, qualidade de desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo
Serviços	Facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento ao cliente, orientação ao cliente, manutenção e reparo e devoluções
Funcionários	Pessoal capacitado e treinado para oferecer atendimento de qualidade superior.
Canal	Eficiência e eficácia no canal de distribuição.
Imagem	Criação de imagens poderosas e atrativas que atendam às necessidades sociais e psicológicas dos consumidores

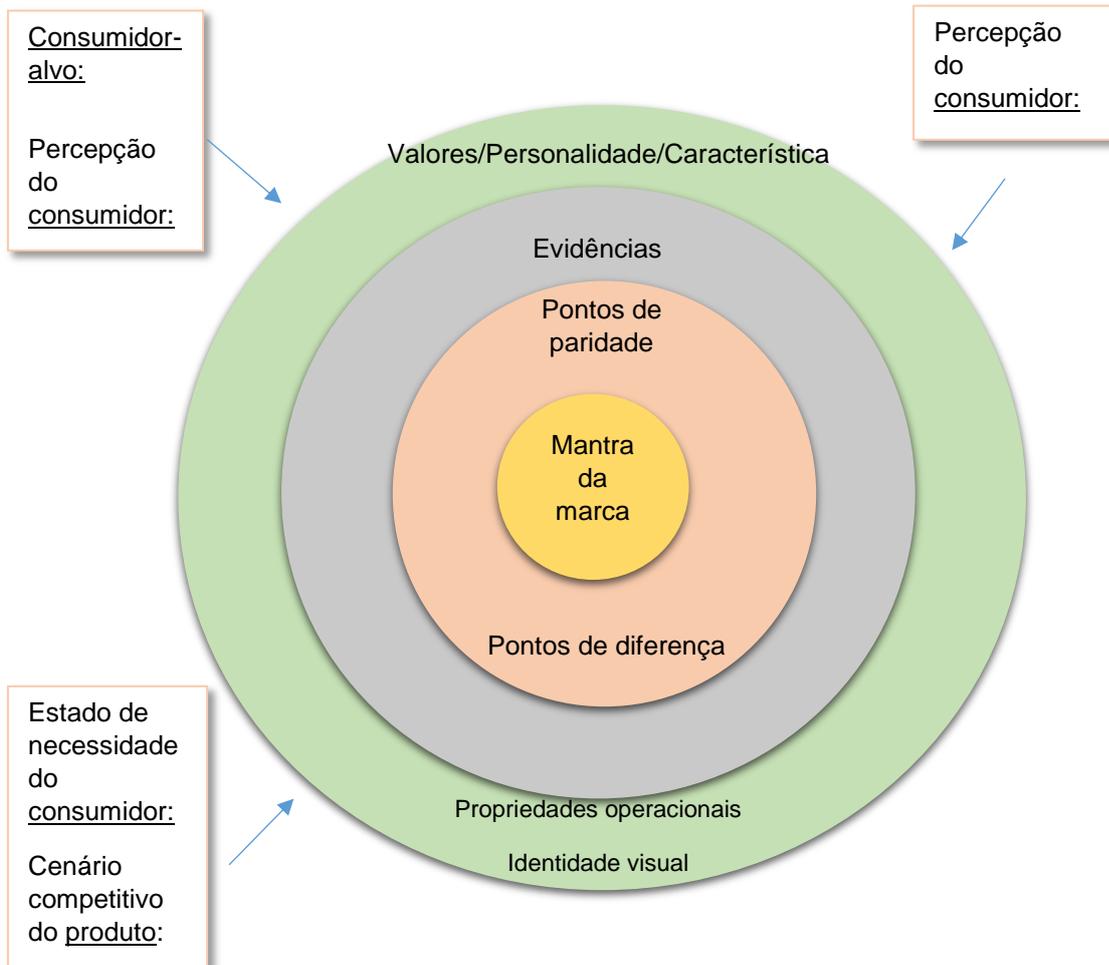
Fonte: Kotler e Keller (2012)

Além disso, de acordo com Kotler e Keller (2012), os pontos de paridade e diferença devem sensibilizar não só a mente, mas como o coração do consumidor através de componentes racionais e emocionais, esse processo denomina-se como *branding* emocional. Um dos principais fatores considerados pelas pessoas é a autenticidade da marca. Além disso, marcas emocionais ou *lovemarks* (marcas apaixonantes) têm, normalmente, capacidade de transmissão de mistério, sensualidade ao manter os cinco sentidos em estado de alerta e intimidade desdobrada em empatia, comprometimento e paixão.

Determinada a estratégia de posicionamento da marca, para sua melhor compreensão por todos na organização, uma forma de comunicá-la proposta por Kotler e Keller (2012) é que seja feita através de um esquema batizado de alvo de posicionamento de marca, ilustrado pela figura 5.

A estrutura do alvo é formada primeiramente pelo círculo externo, no qual estão os valores, a personalidade ou a característica da marca – componentes intangíveis, que estabelecem o tom das palavras e ações acerca marca – e as propriedades operacionais e identidade visual – aspectos tangíveis da marca, que afetam sua visibilidade. Na sequência, o círculo seguinte contém as evidências, ou seja, as razões para acreditar que a marca é superior, desencadeadas por atributos e benefícios anteriormente selecionados para tal sustentação de pontos de paridade e diferença. Por fim, os dois círculos internos se revelam o coração do alvo e contêm os pontos de paridade e diferença, bem como o mantra da marca.

Figura 5: Alvo do posicionamento de marca



Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 304)

Fora do alvo, estão dispersas caixas. À esquerda, há uma caixa que contém como foco o consumidor-alvo e suas percepções, ao fornecer alguns dados de entrada como atitudes e comportamento desse consumidor que influenciam o posicionamento proposto. A caixa abaixo acrescenta informações sobre a principal necessidade do consumidor, que a marca se propõe a satisfazer, bem como o levantamento de produtos e marcas concorrentes relacionados a essa necessidade. A terceira caixa, à direita do alvo, busca evidenciar uma visão macro do resultado do posicionamento, ou seja, aquilo que seria ideal que o consumidor assimilasse com os esforços de posicionamento pretendidos pela marca.

Nesse sentido, conforme Kotler e Keller (2012) após realizado o trabalho de definição do posicionamento, é importante que a empresa monitore alguns indicadores relacionados às ameaças impostas pela concorrência:

- a) Percentual da participação de mercado do concorrente no mercado-alvo (*market share*);
- b) Percentual referente à participação na mente dos consumidores (*share of mind*) por parte do concorrente, ou seja, o número de clientes que citou o concorrente como resposta para o questionamento acerca da primeira empresa que vem a sua mente nesse setor;
- c) Percentual da participação na preferência dos consumidores (*share of heart*) que a concorrência detém ao responder à questão sobre qual empresa que o consumidor prefere comprar determinado produto.

3 METODOLOGIA

A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos empregados para atingir os objetivos propostos para o estudo. O presente capítulo está dividido em três seções: a seção 3.1 define os dois tipos de pesquisa utilizados, seguida das seções 3.2 e 3.3, em que cada uma delas apresenta e descreve um dos tipos de pesquisa realizados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Ao partir de dados primários, ou seja, aqueles que “[...] são originados pelo pesquisador com o objetivo específico de abordar o problema em estudo” (MALHOTRA, 2006, p.154), de forma ampla, foram utilizados os dois tipos de concepção de pesquisa: exploratória, de natureza qualitativa, e a de caráter quantitativo, a pesquisa descritiva por levantamento de dados.

3.2 PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, se mostrou o método ideal para obter informações necessárias sobre a concorrência, consumidor-alvo e o Bar do Beto, afim de atingir os objetivos propostos de definir a estrutura de referência competitiva do Bar do Beto, identificar e eleger os pontos de paridade e diferença presentes, bem como verificar a imagem do Bar do Beto, pelo ponto de vista dos clientes.

Segundo Malhotra (2006), a pesquisa exploratória visa a compreensão de um problema ou situação, de modo que seu objetivo é descobrir ideias e percepções acerca desses. Tem como característica a flexibilidade e a versatilidade dos métodos.

Nessa linha, a coleta de informações qualitativas, conforme Malhotra (2006) é uma metodologia que tem como objetivo alcançar uma compreensão das razões e motivações subjacentes. A coleta de dados é não estruturada e a análise dos dados não é estatística. Em contraponto com a pesquisa quantitativa, que se propõe a quantificar os dados e generalizar os resultados de uma amostra composta por grande número de casos representativos através da estatística.

Os procedimentos da pesquisa qualitativa segundo Malhorta (2006) estão classificados em dois grupos: abordagem direta ou não encoberta e indireta ou encoberta. Como os nomes sugerem, a classificação é de acordo com o nível de conhecimento exposto ao entrevistado em relação ao objetivo do projeto. No presente estudo serão combinadas a técnica projetiva e as entrevistas em profundidade.

A entrevista em profundidade caracteriza-se por uma abordagem realizada individualmente, direta, não estruturada e não disfarçada, de obter informações, conforme Mattar (2008). Ou seja, os propósitos do estudo são revelados ao entrevistado e não há também uma predefinição das perguntas e das respostas, sendo elas abertas. Diante disso, pode-se descobrir “[...] motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico” (MALHOTRA, 2006, p. 163).

Nas entrevistas em profundidade foi utilizado um roteiro semiestruturado, conforme o apêndice A, com questionamentos abertos, de modo que entrevistador mediasse o rumo das conversas em função das respostas obtidas. Inicialmente, os entrevistados foram questionados afim de descobrir a motivação para frequentar um bar ou restaurante, bem como os atributos valorizados na experiência. Posteriormente, foram feitas perguntas acerca do porquê da lembrança do Bar do Beto como uma opção para a experiência que estava ocorrendo no momento da entrevista, juntamente com indagações que visavam descobrir informações sobre o ambiente, comida, bebida, localização e atendimento em relação ao Bar do Beto, e também de quais marcas os entrevistados consideravam como opções que substituiriam a experiência em questão. Vale ressaltar que, as entrevistas foram realizadas no ambiente do Bar do Beto e os entrevistados foram escolhidos de forma aleatória, conforme a disponibilidade de clientes dispostos a participar da entrevista presentes no estabelecimento.

Foram realizadas um total de nove entrevistas em profundidade, e ao final de cada uma delas, foi aplicada a técnica projetiva com os mesmos nove entrevistados, com intuito de encontrar respostas que os participantes não dariam ou não poderiam dar se conhecessem o objetivo do estudo, conforme Malhotra (2006). Desse modo, a técnica projetiva utilizada foi a de associação, na qual “[...] apresenta-se um estímulo ao indivíduo e pede-se que responda com a primeira coisa que lhe vier à mente” (MALHOTRA, 2006, p.167).

Os estímulos utilizados foram cinco figuras, expostas no apêndice A, ao exibí-las para o entrevistado, ele era indagado a escolher delas mais o lembrava da marca de Bar do Beto e justificar o porquê. O propósito da aplicação da técnica projetiva foi verificar a imagem da marca, bem como, descobrir informações mais profundas acerca dos atributos associados ao Bar do Beto na mente dos consumidores.

A técnica projetiva, bem como as entrevistas em profundidade contaram com participantes clientes do Bar do Beto. Nesse estudo, os entrevistados totalizaram em nove pessoas, pelo fato de que, alcançado esse número, passou a ocorrer a repetição e a saturação de informações buscadas. No quadro 3, é apresentado o perfil detalhado dos entrevistados, conforme gênero, idade e profissão.

Quadro 3: Perfil dos entrevistados

Identificação	Gênero	Idade	Profissão
Entrevistado 1	Masculino	53	Administrador
Entrevistado 2	Masculino	70	Engenheiro Civil
Entrevistado 3	Feminino	52	Não informou
Entrevistado 4	Masculino	60	Engenheiro Civil, administrador e economista
Entrevistado 5	Masculino	44	Advogado
Entrevistado 6	Masculino	56	Advogado e artista
Entrevistado 7	Feminino	35	Assistente administrativo
Entrevistado 8	Feminino	37	Assistente administrativo
Entrevistado 9	Feminino	54	Não informou

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise de conteúdo foi a técnica de análise utilizada, dado a presença de um material qualitativo. “Toda comunicação que implica transferência de significados de um emissor a um receptor pode ser objeto de análise de conteúdo” (RICHARDSON; et.al., 1999, p.225). De modo que, a análise de conteúdo pode ser definida como “[...] a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação” (MALHOTRA, 2006, p. 201).

“Trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas, etc.) e extrair os momentos mais importantes” (RICHARDSON, 1999, p. 224). A unidade de análise pode consistir, conforme Malhotra (2006), em tópicos, temas, palavras ou caracteres. Assim, Richardson et. al (1999) sugere as etapas para o processo de análise: primeiramente uma leitura para organizar as ideias, seguida do tratamento e análise dos elementos e por fim, a inferência e interpretação dos dados.

A partir dos conceitos apresentados, o conteúdo das entrevistas foi gravado através de um gravador de áudio, mediante autorização do entrevistado e posteriormente as entrevistas foram transcritas, exatamente com as palavras utilizadas pelos entrevistados, incluídas as sondagens e comentários. Vale assinalar, que para melhor interpretação dos dados, as entrevistas foram analisadas separadamente e os aspectos mais importantes das respostas de cada entrevistado foram organizados em um quadro comparativo, separado por blocos, de acordo com os tópicos analisados: satisfação das necessidades/desejos, atributos e benefícios valorizados, imagem da marca, identificação da concorrência e comparativo entre Bar do Beto e concorrentes.

A técnica projetiva foi analisada da mesma forma descrita, através das respostas dos entrevistados sobre o porquê da escolha da imagem.

Sendo assim, foram elaborados esquemas visuais para auxiliar a apresentação das informações. Os dois primeiros utilizaram-se da mesma técnica: análise léxica do de todo conteúdo transcrito das entrevistas, apenas retirando expressões que não agregariam sentido, tais como; “é”, “tipo”, “e”, entre outras.

3.3 PESQUISA QUANTITATIVA

Diante dos objetivos específicos propostos no presente trabalho, para construção do mapa perceptual do consumidor-alvo do Bar do Beto e seus concorrentes, em forma de gráfico, foi necessária a utilização do tipo de pesquisa descritiva.

Nesse caso, foi selecionada a pesquisa descritiva, em que seu principal objetivo é determinar as percepções dos consumidores. A pesquisa descritiva ainda se divide em de levantamento e observação.

O método de levantamento foi o mais adequado para o propósito. Envolve um questionário estruturado com perguntas de alternativa fixa sobre a percepção dos entrevistados acerca de dois atributos.

Os dados, portanto, são de natureza quantitativa, de acordo com Malhotra (2006), essa característica dos dados é conectada a uma metodologia que procura quantificar os dados e normalmente aplicar análise estatística. Nesse sentido, foram empregadas medidas estatísticas, de modo que, através da média aritmética obtida por cada marca em cada uma das duas variáveis selecionadas, se desenhasse um ponto no gráfico.

Foram selecionados, além do Bar do Beto, mais quatro marcas, de acordo com o levantamento dos concorrentes realizado na entrevista em profundidade, para comporem o mapa perceptual do consumidor-alvo da categoria de bares e restaurantes.

As variáveis dos eixos horizontal e vertical do mapa também foram estabelecidas com base nos resultados das entrevistas em profundidade. Os critérios para escolha levaram em conta o posicionamento proposto para a marca, com intuito de validá-lo.

O questionário, conforme apêndice B, foi disponibilizado em meio físico no estabelecimento e também em meio eletrônico enviado por e-mail aos clientes. Obtiveram-se 54 respostas que foram tabuladas para o cálculo das médias e a posterior construção do gráfico.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados de acordo com uma sequência lógica, de modo que, inicialmente serão descritos os atributos valorizados pelos clientes na experiência em um bar ou restaurante. Posteriormente, serão apresentadas as percepções dos clientes acerca da atual imagem da marca Bar do Beto, seguido da definição da sua estrutura de referência competitiva, bem como, da descrição dos pontos de paridade e diferença entre a marca e seus concorrentes.

Por fim, diante das informações obtidas, será proposto o posicionamento a ser adotado pela empresa, embasado por um mapa perceptual do consumidor-alvo do Bar do Beto, juntamente com ações, configuradas em um plano de ação visando que o posicionamento aconselhado seja efetivo na mente dos consumidores.

4.1 ATRIBUTOS VALORIZADOS PELOS CLIENTES

Nesse ponto, buscou-se identificar duas premissas básicas: o que leva o consumidor a frequentar um bar ou restaurante, ou seja, evidenciar qual necessidade e, conseqüentemente, qual desejo ele busca satisfazer. E, a partir disso, quais os atributos e benefícios buscados por ele na experiência em um bar ou restaurante genérico.

Os entrevistados, predominantemente, frequentam um bar ou restaurante para atender as necessidades ditas sociais, as quais compreendem: interações, relacionamento e aceitação da família, amigos, companheiro, colegas, grupos sociais, conforme hierarquia das necessidades de Maslow, segundo Kotler e Keller (2012). De acordo com o entrevistado 2: “Olha, mais é o contato com os amigos para bater um papo e conversar em geral.”

Diante disso, essa necessidade é direcionada para o desejo de encontrar e conversar com os amigos. Para ilustrar, abaixo os depoimentos dos entrevistados 3 e 4, quando indagados sobre o que os leva a frequentar um bar ou restaurante:

Eu sempre que venho (a um bar ou restaurante), venho para me encontrar com algum ou alguns amigos, para conversar, geralmente no final de semana, para conversar, revisar as barbaridades que aconteceram durante a semana.

Reunir um grupo de pessoas, de amigos antigos, novos, que vem chegando. Vem para tomar um Chopp, desopilar, conversar um pouco de tudo.

Como ilustrado pelo depoimento do entrevistado 3, os consumidores buscam no interior, um ambiente tranquilo para que consigam conversar sem ruídos de comunicação tais como barulho e intervenções. E também, sem poluição visual através de pessoas com comportamentos ou trajes agressivos, desprendendo a atenção e o foco na conversa com os amigos, conforme entrevistado 4: “Na verdade, o que me atrai muito é o ambiente, que tu fiques tranquilo, com teus amigos, que não sofra nenhum tipo de constrangimento.”

Pode-se observar também, que a palavra pessoas é de aparência significativa na nuvem de palavras, ou seja, características do público frequentador são elementos importantes para os consumidores, entre elas, foram levantadas questões de comportamento e etiqueta: boas maneiras, traje, cordialidade, conforme trecho do entrevistado 7: “[...] é mais o ambiente, as pessoas que frequentam também.”

Além dos aspectos visuais e de audição citados anteriormente, ainda acerca das percepções sobre o ambiente, foram citados fatores do interior que englobam iluminação, limpeza, temperatura. O odor é um fator importante, afinal desperta conexões entre olfato, emoções e memória, o que pode desencadear sensação de bem-estar, além de potencializar o consumo e criar associações emocionais com a marca, como por exemplo, o cheiro específico de um prato ou do próprio ambiente, visto relato do entrevistado 6: “O ambiente agradável, limpo, arejado, com ar condicionado.”

O atributo relacionado à qualidade no atendimento também é avaliado como importante para os consumidores. O que caracteriza esse bom atendimento são fatores como a atenção e rapidez por parte do garçom às solicitações. Bem como, a padronização no atendimento dos garçons que fazem parte da equipe, o que faz com que haja o bom atendimento independente do garçom escalado, e seguido pela sensação de continuidade, ou seja, sentir-se sempre bem atendido, ilustrado pelo depoimento do entrevistado 8: “[...] o bom atendimento dos funcionários, que é importante [...], não é esse dia o fulano está de bom humor e resolveu me atender bem.

Em relação aos atributos pertinentes à comida foram elencados pontos como a variedade e quantidade de opções do cardápio, ou seja, possuir uma linha de produtos profunda e um *mix* amplo. Bem como, a qualidade deles, de acordo com o entrevistado 2: “É uma série de coisas, entre as quais o atendimento, a variedade de opções de bebidas, comidas, aperitivos [...]”

A qualidade baseada no produto enquadra aspectos acerca do sabor, quantidade da porção servida e a conformidade entre o que está no cardápio e o discurso do garçom acerca do prato, em comparação ao prato que é apresentado ao cliente, visto o entrevistado 1:

Tu ir num lugar, num restaurante, e comer aquilo que tu estás com vontade de comer e vir o prato daquilo que tu estavas com desejo, atender à expectativa da minha vontade, meu desejo. Sair saciado, satisfeito daquilo que eu estava com vontade.

Concomitante à comida, são valorizados os atributos acerca da bebida, nesse aspecto, a cerveja gelada torna-se uma condição necessária para frequentar determinado bar ou restaurante, conforme trecho do entrevistado 6:

Primeira coisa, cerveja gelada. Bar que eu vou e a cerveja não é gelada eu não volto mais, porque isso não é que seja um capricho meu, isso é uma tradição do povo brasileiro de beber cerveja gelada. Na Alemanha, não se bebe cerveja gelada, mas no Brasil é uma tradição, então um cara que é proprietário de um bar e vende cerveja quente, não dá né.

De modo geral, o preço também é um atributo importante, dado que nesse caso, os consumidores buscam um dito preço justo. Segundo Kotler e Keller (2012) a percepção de valor está diretamente relacionada à diferença entre os benefícios do produto e os custos relativos, sejam eles não somente monetários, levando em consideração as ofertas dos concorrentes. Se, nessa ponderação, os benefícios superam os custos, existe o valor percebido pelo cliente, e, portanto, o preço, que é o que é dado em troca pela aquisição desse produto e serviço, torna-se justo, como ilustrado por passagem dita pelo entrevistado 4: “[...] uma bebida gelada ou quente quando tem que ser e uma comida boa, gostosa e um preço justo, isso me atrai bastante.

4.2 IMAGEM DA MARCA BAR DO BETO

Afim de evidenciar a percepção dos clientes acerca da marca Bar do Beto, os entrevistados foram questionados sobre o que os levou a lembrar-se do Bar do Beto como uma opção para a experiência que estava acontecendo no momento da entrevista. A partir das respostas, foi possível descobrir o primeiro pensamento por parte dos clientes quando se fala em Bar do Beto, ou seja, quais associações estão

sendo ligadas à memória dos consumidores. A figura 7 reflete quais as palavras foram mais repetidas pelos entrevistados neste ponto da entrevista, através da técnica de análise léxica das entrevistas transcritas, pela contagem de palavras.

Figura 7: Nuvem de palavras: imagem do Bar do Beto



Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados apontam para a imagem do Bar do Beto como fortemente associada à inter-relação dos atributos praticidade e conforto. Consolidados em uma localização de fácil acesso e próxima de pontos importantes para os clientes como o trabalho e suas residências. Conforme entrevistado 7:

Proximidade ao trabalho e a questão de tu poder trazer como afinidade teus colegas, por ser um ambiente próximo, tu és mais sujeito às pessoas quererem te acompanhar, terem essa disponibilidade pela questão da proximidade, que tem um consenso de todos.

Predominantemente, o Bar do Beto foi lembrado como um lugar central, de fácil acesso para todos aqueles que estariam envolvidos na experiência. De acordo com o entrevistado 4:

Nós começamos em outro bar, e aí como esse ficou no centro de uma região geográfica que todo mundo tem acesso, tem estacionamento, todas

essas características fizeram optar por este bar, inclusive a cozinha que é uma coisa importante.

Além da praticidade e conforto, atributos como a segurança foram relacionados, ao tratar o estacionamento ao lado como uma característica fundamental aliada à praticidade de uma localização central, de fácil acesso. De acordo com o entrevistado 6:

O estacionamento aqui do lado é fundamental, não sei se eu sou muito comodista, mas é muito ruim tu sair e ter que deixar o carro na rua, ou ter que pôr em um estacionamento particular a meia quadra, uma quadra. Aqui no Bar do beto tu saíste da porta está há cinco, seis, passos no estacionamento, dentro do teu carro, com o guarda. Além do conforto, a segurança que tu tens.

O Bar do Beto também foi lembrado, mas com menos frequência, por seu ambiente tranquilo, antecedido pelos fatores localização central e estacionamento. E, mais do que isso, em função do ambiente, consideraram-no como o lugar certo para satisfazer as necessidades e desejos sociais. Vale ressaltar que, o aspecto ambiente foi verificado como um dos atributos mais valorizados na experiência em um bar ou restaurante. Dado entrevistado 3:

É que eu e meus amigos queríamos um lugar no meio do caminho para todo mundo, eu venho da Zona Sul, o outro vem da Zona Norte, então é meio do caminho, lugar para estacionar [...]. E como ele tem esse ambiente que já te falei antes, então é uma coisa mais certa para a gente se divertir, conversar tranquilamente.

Outras questões como a qualidade no atendimento, relacionada com a rapidez e empatia por parte do garçom, bem como a qualidade dos pratos, que remete ao sabor e diversificação do cardápio, também foram elencadas posteriormente ao aspecto localização. A qualidade da bebida também foi relacionada, devido especialmente à cerveja estar sempre bem gelada. Inclusive, três dos nove entrevistados consideraram a cerveja do Bar do Beto como a melhor ou a mais gelada de Porto Alegre. O fator limpeza do ambiente também foi frisado por dois entrevistados. Visto a sequência do entrevistado 5:

Primeiro que é um local meio central, é central, fica perto do meu escritório, da minha casa. É um local onde sempre sou muito bem atendido, a cerveja mais gelada de Porto Alegre, é obvio, e a comida muito boa, os pratos são diversificados, o garçom é rápido, não há lentidão no atendimento, o atendimento é rápido, bom, bem prestativo, o local está sempre muito bem limpo.

Outro ponto importante é que em oito das nove entrevistas realizadas o Bar do Beto se mostrou como a primeira e a única marca lembrada para a experiência em questão. De acordo com entrevistados 1,3 e 6, respectivamente: “Não, vim direto aqui. ” “Não, direto Bar do Beto“. “Mas quando eu penso, eu vou sair para jantar fora, a minha primeira opção é o Bar do Beto. ”

O Bar do Beto conquistou a posição *top of mind*, dado que quando questionados se pensaram em outras opções de lugares, oito dos entrevistados responderam que não pensaram. A posição assumida pode ser ilustrada também pelo trecho dito pelo entrevistado 2: “No caso, hoje, por exemplo a gente já veio direto, nem pensei em outros, mas eventualmente vou em algum outro, mas aí é tipo assim mais restaurante mesmo. ”

O conhecimento da marca pode ser evidenciado também pelos resultados da técnica projetiva aplicada. Quando questionado qual imagem mais o lembrava do Bar do Beto, o entrevistado 9 escolheu a figura 8, por perceber que o logo do Bar do Beto estava presente. Ou seja, o símbolo ligado à marca exposto na imagem, mesmo que de tamanho tímido, ao ser mencionado, comprovou que o logo do Bar do Beto é efetivo na manutenção de conhecimento da marca, bem como a facilidade de recordação: “Essa. Porque tem uma figurinha (logo do Bar do Beto) ali, Bar do Beto. ”

Figura 8: Imagem “e” da técnica projetiva aplicada



Fonte: Larissa Fontana (2017)

Não obstante, além de a marca ser conhecida, existe a lealdade à marca. Ao tomar como base a pirâmide da lealdade de Aaker (1998), os clientes do Bar do Beto estão localizados entre a categoria do topo da pirâmide, denominada comprador comprometido, e sua subsequente, gosta da marca, considera-a amiga. A classificação pode ser evidenciada pelo depoimento do entrevistado 5 ao relatar que frequentar o Bar do Beto já é uma atitude intrínseca à sua vida:

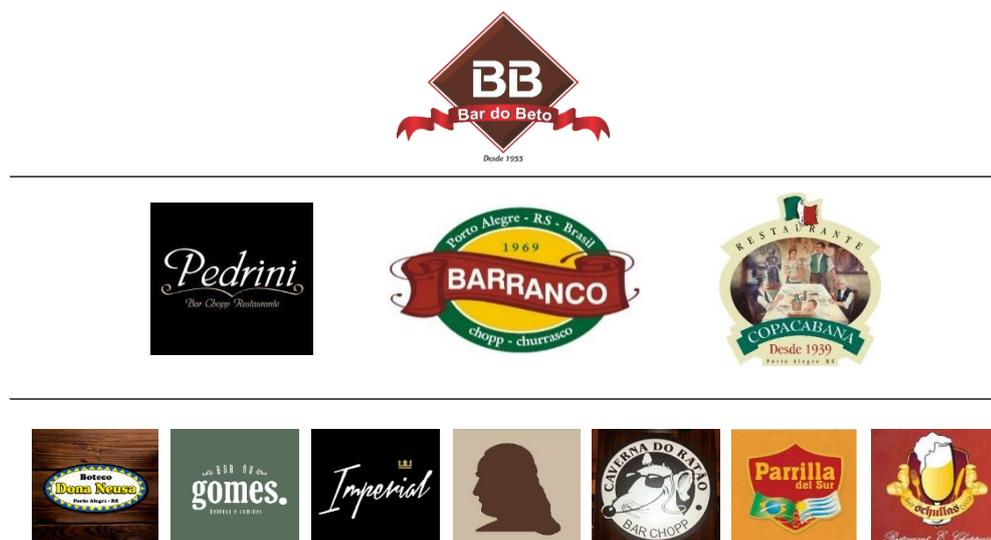
Sempre e quase todos os dias saindo do escritório. Eu gosto de vir no Bar do Beto em virtude das amizades que tenho aqui, da simpatia, do convívio com as pessoas que eu conheço, com os donos, com os garçons, com tudo.

4.3 ESTRUTURA DE REFERÊNCIA COMPETITIVA

Ao partir do pressuposto de tratar a concorrência pelo ponto de vista de um setor, conforme Kotler (2012), esta pode ser considerada, no caso em questão, como o grupo de empresas que ofertam um produto ou classe de produto que são substitutos próximos uns dos outros. Desse modo, a estrutura de referência competitiva do Bar do Beto, se propõe a definir as marcas com as quais concorre.

Diante do fato de que, quando indagados se pensaram em outras opções de lugares, uma grande parcela dos entrevistados respondeu negativamente, para entender quem os clientes consideravam como uma opção alternativa ao Bar do Beto, foram feitas mais algumas questões acerca do tema para estimulá-los a responder.

Figura 9: Estrutura de referência competitiva do Bar do Beto



Fonte: Elaborado pela autora

Nas respostas, os entrevistados elencaram entre uma e três marcas. Quatro entrevistados citaram a Churrascaria Barranco como uma opção semelhante ao Bar do Beto. Seguido por três respostas que elencaram o Restaurante Copacabana e duas pelo Boteco Pedrini. As outras marcas apareceram apenas uma vez, são elas: Bar do Gomes, Boteco Imperial, Boteco Dona Neusa, Casa do Marquês, Caverna do Ratão, Dado Pub Moinhos, Schullas e Parrilla del Sur. De forma que, as marcas citadas formam a estrutura de referência competitiva do Bar do Beto, ilustrada pela figura 9.

4.4 DEFINIÇÃO DOS PONTOS DE PARIDADE E DE DIFERENÇA

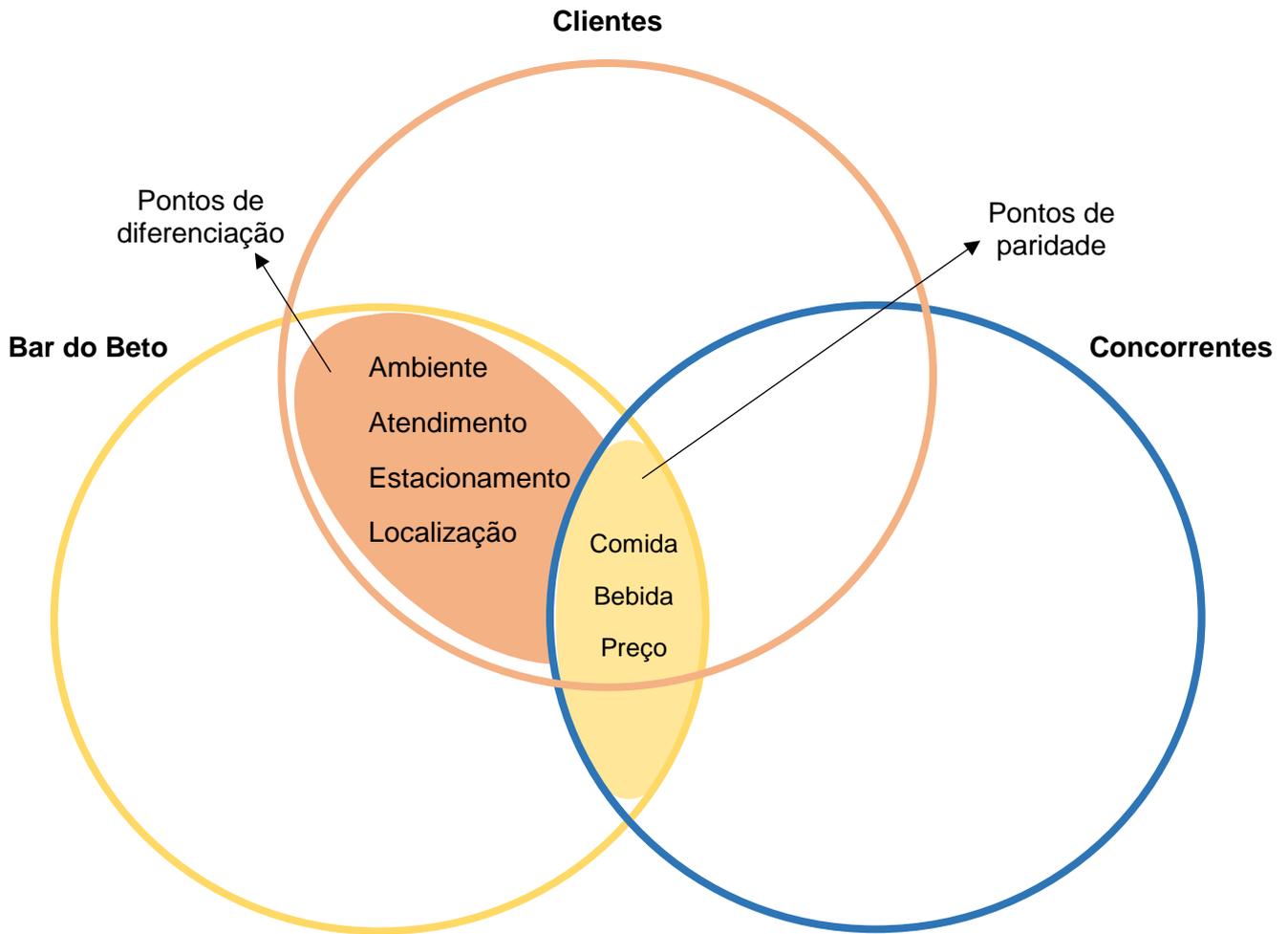
Os clientes associaram fortemente à marca bem como avaliaram positivamente os atributos e benefícios relacionados ao ambiente, à localização, estacionamento no local e ao atendimento. Não apenas isso, mas também acreditam que não podem ser equiparados pelas marcas concorrentes. Diante disso, os atributos anteriormente citados podem ser considerados como pontos de diferença da marca Bar do Beto.

Ilustrados na figura 10, os pontos de diferença correspondem àqueles atributos localizados na intersecção entre os círculos: clientes e Bar do Beto. Ou seja, os clientes buscam e preferem por tais atributos e o Bar do Beto os possui.

Os pontos de paridade, nesse caso assumem a forma básica, de acordo com Kotler e Keller (2012), de ponto de paridade de categoria, que traz os atributos os quais são tidos pelos consumidores como essenciais para que o produto ou serviço seja considerado digno e confiável dentro de uma categoria. Como ilustrado na figura 10, os pontos de paridade contemplam aos atributos presentes na intersecção entre os círculos que representam o Bar do Beto, sua concorrência e os clientes. De modo que, tais atributos e benefícios são compartilhados pelas marcas e valorizados pelos clientes.

Diante disso, foi constatado que preço, comida e bebida são características que formam os pontos de paridade entre o Bar do Beto e as demais empresas.

Figura 10: Pontos de paridade e diferença entre Bar do Beto e concorrentes



Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.1 Pontos de diferença

A seguir serão detalhados os pontos de diferença entre a marca Bar do Beto e seus concorrentes.

4.4.1.1 Localização central

Conforme o exposto acerca da imagem da marca Bar do Beto, o atributo inter-relacionado à praticidade e conforto materializado na localização em uma área central na cidade é um ponto de diferenciação.

Figura 11: Localização das lojas do Bar do Beto em Porto Alegre



Fonte: Google Mapas.

Diante da concorrência, o Bar do Beto se mostra em vantagem por seus pontos comerciais, expostos na figura 11, dado que a localização das marcas concorrentes não é em uma região central de Porto Alegre, o que faz com que o cliente dispenda de custos monetários, de tempo, de desgaste físico ou até mesmo de segurança, para acessar o local. Conforme o entrevistado 9:

É um pouquinho mais difícil, mais distante e acesso mais difícil (ao fazer referência ao Bar do Gomes e Dado Pub Moinhos). O motivo para ter escolhido o Bar do Beto foi a proximidade para o encontro das irmãs e o acesso de carro, o estacionamento.

4.4.1.2 Estacionamento no local

O estacionamento próprio do Bar do Beto, localizado ao lado de cada uma das duas lojas e monitorado por guardas é um atributo de diferenciação. De acordo com o entrevistado 2: “ Tem estacionamento, muito importante pra nós, bem central.”

Além da comodidade de estacionar próximo ao local, o estacionamento é um elemento diferenciador, principalmente, porque Porto Alegre registra atualmente altos índices de violência e criminalidade, então, a segurança é um atributo considerado importante pelas pessoas em geral. Os demais estabelecimentos

concorrentes localizados em áreas mais perigosas da cidade, sem estacionamento próprio no local, ganham um empecilho para razão de compra do cliente. Visto trecho do relato do entrevistado 5:

O diferencial do Bar do Beto hoje, além de tudo que eu já falei, é a questão do estacionamento ao lado. Estacionamento ao lado facilita muito a vida de todo mundo nessa época de insegurança que nós temos. Estaciona, dá dois passos e está dentro do bar, e o bar tem sempre um segurança na frente do bar à disposição, que conhece todo mundo, todos os marginais de Porto Alegre. Um lugar onde eu me sinto seguro é no Bar do beto.

4.4.1.3 Ambiente

O ambiente foi o atributo mais mencionado como relevante para os entrevistados, e no caso do Bar do Beto, foi avaliado positivamente, dado que as considerações dos clientes feitas sobre o ambiente do Bar do Beto foram ao encontro dos critérios citados por eles quando se questionou o que seria um ambiente ideal. E diante disso, foi classificado como um atributo de diferença.

Entre os fatores que fazem desse ambiente um diferencial, está o público frequentador. O requisito público foi considerado importante para os entrevistados, de modo, buscam que as pessoas frequentadoras tenham um mesmo nível intelectual e de educação. De acordo com entrevistados 1 e 6, respectivamente:

O pessoal que frequenta é tudo de um mesmo nível, mesmo entendimento, procura as mesmas coisas. E os proprietários também, são pessoas magníficas.

São pessoas educadas, que não ficam enchendo o saco. Porque o Bar do Beto, tem, não sei se voluntariamente ou involuntariamente, tem uma espécie de seleção. As pessoas que frequentam são pessoas educadas, que tem um comportamento educado. Não é o cara que chega aqui e começa a berrar, encher teu saco com papo chato.

Os clientes encontram no Bar do Beto um ambiente tranquilo, conforme o entrevistado 9: “Muito legal, muito bom, bem tranquilo, se pode conversar. ”

A exigência por um ambiente tranquilo por parte dos clientes é oriunda da motivação principal desses clientes para frequentar um bar: conversar com os amigos. Portanto, para conseguir conversar de fato, procuram por ambientes com

peças que busquem este mesmo propósito e se disponham a respeitar o espaço alheio. Conforme o entrevistado 5:

São pessoas de bem com a vida, são pessoas que gostam de conversar, são pessoas politizadas, são pessoas com opiniões diversas, mas é bom são pessoas que gostam de uma boa amizade, gostam de uma boa conversa, e gostam do calor humano da casa do Bar do Beto.

Os entrevistados citaram que, não é encontrada com regularidade a tranquilidade desejada nos ambientes da concorrência. Visto o relato do entrevistado 3: “Às vezes, no verão, naquelas mesas muito agradáveis lá do pátio (em referência ao Barranco), dá alguns problemas com o cliente. Estive lá e tive uma turma que se embêbedou, então não achei legal.”

O Bar do Beto, em virtude do ambiente tranquilo, se mostrou como um ambiente propício para a conversa procurada pelos clientes. De acordo com o entrevistado 7:

É um ambiente bem tranquilo, não tem muita gente, a gente consegue conversar, pausadamente, não tem aquele ambiente barulhento, pessoal gritando ao redor. Então assim a gente acha a questão de proximidade da mesa com o grupo é bem melhor quando o ambiente é mais calmo, não tão conturbado com pessoas.

Ademais, o Bar do Beto funciona como um ponto de encontro para os clientes e seu círculo de amigos ou rede de contatos profissionais, que pode ser ilustrado pelo relato do entrevistado 4:

Bom, uma coisa eu já falei, é a tradição, o lugar aqui também acaba sendo um ponto político, eu que sou servidor público, que eu de repente encontro o presidente do meu partido, que é o Pompeu, daqui a pouco encontro o Fabiano que é secretário, o diretor, o superintendente, que a gente encontra um outro colega de outra repartição, então tudo isso faz uma coisa muito atrativa, além de se sentir bem, um ambiente aberto, bem claro.

Outro aspecto levantado foi em relação à sensação de sentir-se em casa ou pertencer à família. Ilustrado pelos trechos dos entrevistados 6 e 8, respectivamente: “A minha relação com o Bar do Beto, já não é uma relação de cliente com o bar ou restaurante, eu já me sinto, assim, meio da família Fontana.” “Para mim, o ambiente é um ambiente bem aconchegante, é tranquilo, não é aquele ambiente barulhento. Eu me sinto em casa aqui.”

Além do público, acerca dos aspectos relacionados à limpeza, climatização e iluminação, o Bar do Beto foi avaliado positivamente. Os clientes relataram que o ambiente está sempre limpo, a iluminação é na intensidade certa e que a

climatização está sempre adequada às temperaturas do dia. Conforme o entrevistado 5:

Maravilhoso! A iluminação é na intensidade certa, está sempre bem climatizado, nunca passei frio aqui dentro, nunca passei calor. Nunca cheguei aqui e estava sujo, mesmo com chuva, aqui está sempre bem limpo o bar. O ambiente é sensacional.

Na técnica projetiva aplicada foi possível perceber que os clientes valorizam e reconhecem aspectos do estilo de construção e decoração do ambiente. Como referido pelo entrevistado 5, em relação a uma das imagens apresentadas a ele, ilustrada na figura 12. Vide trecho do entrevistado 5:

Eu não vou dizer que é a minha foto (figura 12) porque o que me lembra o Bar do Beto sempre é essa parte dessas colunas aqui (referência à figura 12), que eu não vejo em bar nenhum, eu acho isso aqui muito bem feito. Uma parte que eu ponho o olho e sei que é o Bar do Beto (...) realmente o que me lembra mesmo são essas colunas, o ambiente, o ambiente que é diferenciado.

Figura 12: Imagem “c” da técnica projetiva



Fonte: Larissa Fontana (2017)

4.4.1.4 Atendimento

O atributo relacionado à qualidade no atendimento também é um ponto de diferenciação, pelo profissionalismo dos garçons durante a prestação de serviço e também pelo bom relacionamento entre os clientes e a equipe do Bar do Beto. Conforme entrevistado 6:

[...] os caras tão te atendendo parece que contra a vontade. E aqui no Bar do Beto, muito pela amizade, que tenho com o pessoal, mas é uma pratica

do Bar, o Bar é um bar que se preocupa em atender bem, isso aí é profissionalismo, eu não digo que isso é convívio com as pessoas mais assíduas aqui, porque eu vejo que todas as pessoas são muito bem atendidas, isso é o profissionalismo do bar do beto.

De acordo com suas expectativas, os entrevistados revelaram que existe a continuidade no atendimento, ou seja, sempre que frequentam há um atendimento de qualidade. Essa continuidade do serviço não é encontrada em outros estabelecimentos concorrentes, conforme o entrevistado 2:

Eu prefiro aqui no Bar do Beto, eu sou bem atendido. O Barranco não sempre, o próprio tratamento do garçom eu vejo diferença, às vezes a gente pega um garçom atencioso, às vezes nem sempre. Enquanto no Bar do Beto eu sou sempre bem atendido.

Diante da continuidade, um outro elemento emergiu como complementar para a qualidade no atendimento do Bar do Beto: o treinamento e capacitação dos garçons. Foi possível identificar pelos depoimentos dos entrevistados que existe a orientação dos proprietários em relação à linha de abordagem que deve ser seguida por parte dos garçons. Visto relato do entrevistado 1: “A começar pelo atendimento dos garçons que tem o mesmo perfil, eu acho que isso aí vem dos proprietários, há uma linha de atendimento.”

Diante disso, quatro fatores, conforme Kotler e Keller (2012), se destacam na prestação de serviços do Bar do Beto: confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia. Confiabilidade, no sentido de que existe a habilidade de prestar o serviço exatamente como prometido, de acordo com o serviço esperado pelo cliente. Desse modo, os entrevistados demonstram que confiam no serviço prestado pelo Bar do Beto, ao declararem certeza de que o atendimento será executado com excelência, de acordo com entrevistado 3: “[...] a gente conhece o Dinarte (garçom), gosta dele, sabe que vai ser bem servido.”

A confiabilidade e está ligada com o fator segurança, ao dispor de funcionários que inspiram confiança nos clientes e que são consistentemente cordiais. A figura dos proprietários sempre presentes também estimula a sensação de estar seguro. Isso pode ser ilustrado pelo relato do entrevistado 5: “[...] é um garçom cordial, muito cordial, bem treinados, são muito bem treinados, e principalmente os donos estão sempre de olho, se alguma coisa pretende sair do lugar, já colocam no lugar.”

Seguido da capacidade de resposta, o que compreende, efetuar um atendimento rápido, demonstrar disposição para ajudar os clientes e estar preparado para atender as solicitações. Conforme o entrevistado 3:

Ele é super atencioso, sempre quer ver se está tudo bem, dá sugestões, as vezes a gente está indeciso e ele diz, eu sugiro tal coisa, que está muito boa, o preço está bom, está terminando o *chopp* ele já vem saber se a gente quer mais, então ele dá muita atenção para o cliente.

A empatia, por fim, foi visível de modo que existe uma atenção individualizada, os garçons se mostram dispostos a entender as necessidades dos clientes. Isso acaba por gerar uma sensação de acolhimento e amizade com o garçom do Bar do Beto e, se comparado ao relacionamento entre cliente e garçom das marcas concorrentes, fica evidente por parte dos entrevistados que não existe tal proximidade nos demais bares e restaurantes. Dado o entrevistado 5:

O diferencial do Bar do Beto é o atendimento quase que familiar que existe aqui. (No Pedrini) é algo mais comercial, tu não te sentes acolhido dentro do bar e o cardápio também não tem tanta variedade como o do Bar do Beto, aqui se eu chego aqui por exemplo eu posso montar meu prato se eu quiser, eu falo com o garçom monto meu prato e ninguém se opõe a isso.

Ademais, o fato levou uma parcela dos entrevistados a afirmar que o atendimento do Bar do Beto remete à sensação de pertencimento à família dos proprietários. Conforme o entrevistado 6: “A minha relação com o Bar do Beto, já não é mais uma relação de cliente com o bar/restaurante, eu já me sinto assim, meio da família Fontana.”

A qualidade no atendimento do Bar do Beto foi comprovada com auxílio da técnica projetiva aplicada. A imagem mais votada pelos entrevistados como a primeira lembrança do Bar do Beto foi a foto do garçom, conforme a figura 13, que simboliza o atendimento. Dado trecho do entrevistado 4:

Porque eu sou um bebedor de cerveja e conheço a bastante tempo esse garçom aqui que parece que é advogado, ele de cara me atrai o Bar do Beto, mas a própria comida farta também, mas primeiro é esse (foto do garçom), depois aquele (foto da comida).

Figura 13: Imagem “d” da técnica projetiva



Fonte: Larissa Fontana (2017)

Além disso, os entrevistados demonstraram que consideravam os garçons como amigos, bem como, no caso da imagem, ilustrada na figura 13, citavam-no pelo nome. De acordo com o entrevistado 6:

Olha, eu acho que a que mais me lembra é a foto do Dinarte. Porque o dinarte, é uma bandeira aqui, o Dinarte acho que foi o primeiro amigo que eu fiz aqui, quando o bar ainda era do outro lado. E o Dinarte é uma figura extraordinária. E as outras fotos, me lembram, a picanha que é super tradicional, o *chopp* que é a máquina de *chopp*, o Boi que é um frequentador também. Todas elas pra mim são familiares, o frequentador tradicional, o filezinho de tilápia, a picanha, todas eu sei pelo nome, todas são familiares. O Dinarte é uma figura representativa. Agora, todos, todos os garçons, nunca tive nenhum problema com nenhum garçom aqui.

4.4.2 Pontos de paridade

Como mencionado, os pontos de paridade por categoria são aqueles tidos como essenciais para que o produto se torne uma opção de compra naquela categoria de bens ou serviços. No caso do setor de alimentação fora do lar, que compreende os bares e restaurantes, incorporar os atributos relacionados à comida, bebida e preço pode ser considerado como condição necessária para escolha da marca, entretanto, nem sempre suficiente, então, diante disso, os atributos acima

podem ser considerados como pontos de paridade entre o Bar do Beto e seus concorrentes.

4.4.2.1 Preço

A formação do preço considera os atributos e benefícios presentes na oferta da marca, desse modo, o Bar do Beto, na visão dos entrevistados, propõe preços para seus produtos e serviços na média do setor. Conforme o entrevistado 7: “[...] realmente eu acho o benefício do custo bem generoso, bem em conta para o lugar.

De acordo com Kotler e Keller (2012), ao examinar as opções de compra, os consumidores utilizam preços de referência para comparar com o preço observado, nesse caso, o preço de referência situa-se entre o “preço justo”, aquele que os consumidores acham que o produto deveria custar, e o preço padrão. Vide trecho do entrevistado 9: “Muito bem servido, preço justo, nos outros é um pouquinho mais caro, com menos quantidade (referência aos pratos dos concorrentes).”

Cada entrevistado determina seu preço de referência, de modo que as opiniões oscilam entre preços mais altos e mais baixos, em função dos comparativos usados para formar o preço de referência. Dado entrevistado 3, em relação ao com trecho acima citado pelo entrevistado 9: “Eu acho que não é o preço mais barato, mas pela qualidade dos alimentos é um preço razoável.”

Vale salientar que, a quantidade da porção dos pratos servidos foi uma consideração citada por grande parcela dos entrevistados, e torna-se um ponto favorável ao Bar do Beto apenas quando mais de uma pessoa irá dividir o prato em questão. Dado relato do entrevistado 8: “Eu gosto dos pratos e já comi, o preço também é generoso, dependendo do número de pessoas que participarem do racha.”

Em relação à bebida, os clientes consideraram os preços também dentro da média, conforme o entrevistado 4: “Bebida tem um preço justo, é servida bem gelada a cerveja, a bebida em função de preço de bar é um preço acessível. Uma vez por semana dá pra suportar, mesmo com a crise. ”

Ao considerar o preço como justo, razoável ou generoso, os benefícios percebidos pelos clientes superam os sacrifícios percebidos, tais como aqueles monetários, financeiros, e os não monetários, entre eles de tempo, energia física e risco.

4.4.2.2 Comida

Os clientes citaram a variedade de opções de pratos, bem como a qualidade deles como atributos importantes relacionados à oferta de bar ou restaurante. Diante disso, o Bar do Beto foi avaliado positivamente nesse quesito, ao apresentar um cardápio variado, que compreende acompanhamentos, petiscos, carnes, peixes, frangos, massas, risotos, lasanhas, pizzas, saladas, sobremesas, entre outros. De acordo com o entrevistado 6:

Aqui no bar do beto, o que que te passa pela cabeça comer que não tenha no Bar do Beto? Tem carne, tem peixe, tem camarão tem pizza, massa. Tem uma coisa que o bar do beto não serve, bacalhau, eu gosto de bacalhau, mas bacalhau não é uma coisa pra comer todo dia, então quando eu quero comer bacalhau eu tenho que ir em outro lugar, não tem aqui.

Nessa linha, foi possível inferir que parte dos concorrentes do Bar do Beto possuem uma oferta específica de alguma especialidade gastronômica, como carnes, ou culinária italiana. Já a outra parcela dos concorrentes também possui um cardápio vasto. Conforme o entrevistado 5 relatou: “São coisas específicas, tu só vais lá para comer coisas que tu imaginas, tu não chegas lá e tem uma variedade de coisas que tu possas comer. Um pouco, mas um pouco, não chega a qualidade do Bar do Beto é o Pedrini. ”

Outro ponto de análise, em relação à comida, é a quantidade das porções servidas, considerada pelos entrevistados como componente da qualidade do produto. Nesse aspecto, a quantidade que é servida nos pratos foi avaliada como satisfatória. Vide trecho do entrevistado 1: “Com a quantidade, eu acho boa, as vezes tem pratos que eu acho até exagero. Uma porção normal come quatro pessoas as vezes, dependendo do prato.”

Além disso, durante a aplicação da técnica projetiva, um entrevistado escolheu a imagem que representava a comida como a lembrança do Bar do Beto, ilustrada na figura 14. Entretanto, foi possível perceber que três dos entrevistados inicialmente indicaram essa figura e posteriormente elencaram outra. Ao fazer comentários em relação à imagem, os clientes a caracterizaram como um prato tradicional, relataram ainda a profusão de alimentos e comida farta como associações da imagem com o do Bar do Beto.

Figura 14: Imagem “a” da técnica projetiva



Fonte: Larissa Fontana (2017)

4.4.2.3 Bebida

A bebida enquadra-se como um ponto de paridade entre o Bar do Beto e seus concorrentes, dado que os entrevistados, frequentadores de bares e restaurantes, mencionaram buscar como atributo uma bebida gelada. Ou seja, é uma condição esperada para aqueles bebedores de cerveja ou *chopp*.

Dessa forma, as entrevistas evidenciaram que o Bar do Beto cumpre bem essa condição. De acordo com o entrevistado 1: “Melhor cerveja que existe em Porto Alegre (referência ao Bar do Beto), gelada igual não existe.”

Ao tratar da bebida, os entrevistados também mencionaram a variedade de opções para beber, além da convencional cerveja e do *chopp*, como um ponto positivo do Bar do Beto. Vide trecho do entrevistado 5: “Os vinhos são variados, tem *clericot*, tem champanhe, *whisky* de tudo, tem cachaça, tem tudo que tu possas imaginar, não fica faltando nada. Tem cerveja artesanal, tem cerveja comercial, tem de todas as formas.”

4.5 DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO DA MARCA BAR DO BETO

Conforme o exposto até então, foi verificada a posição que o Bar do Beto ocupa na mente dos consumidores. Nesse momento, cabe definir qual a posição desejada para a marca ocupar.

Estabelecer o posicionamento e uma marca no mercado exige que os consumidores entendam o que ela oferece e o que a torna uma escolha competitiva superior. Para isso, os consumidores precisam compreender em que categoria ou categorias um produto compete, além de seus pontos de paridade e diferença. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 303).

Em suma, os clientes consideraram como ponto de diferenciação do Bar do Beto a praticidade e o conforto relacionados à localização central, de fácil acesso, com estacionamento ao lado, bem como a segurança que esses fatores proporcionam. Combinado com o ambiente, seguido do atendimento, que também são avaliados como diferenciais por parte dos clientes, mas que são pouco mencionados quando se projeta a imagem da marca.

Ao tomar como base os critérios estabelecidos pelos clientes quando questionados acerca de quais atributos e benefícios buscavam em um bar ou restaurante, em que oito dos nove entrevistados elegeram o ambiente como um fator importante na experiência, e em momento algum foram citados atributos relacionados à praticidade, conforto ou localização, cabe, portanto, reformular a imagem da marca Bar do Beto.

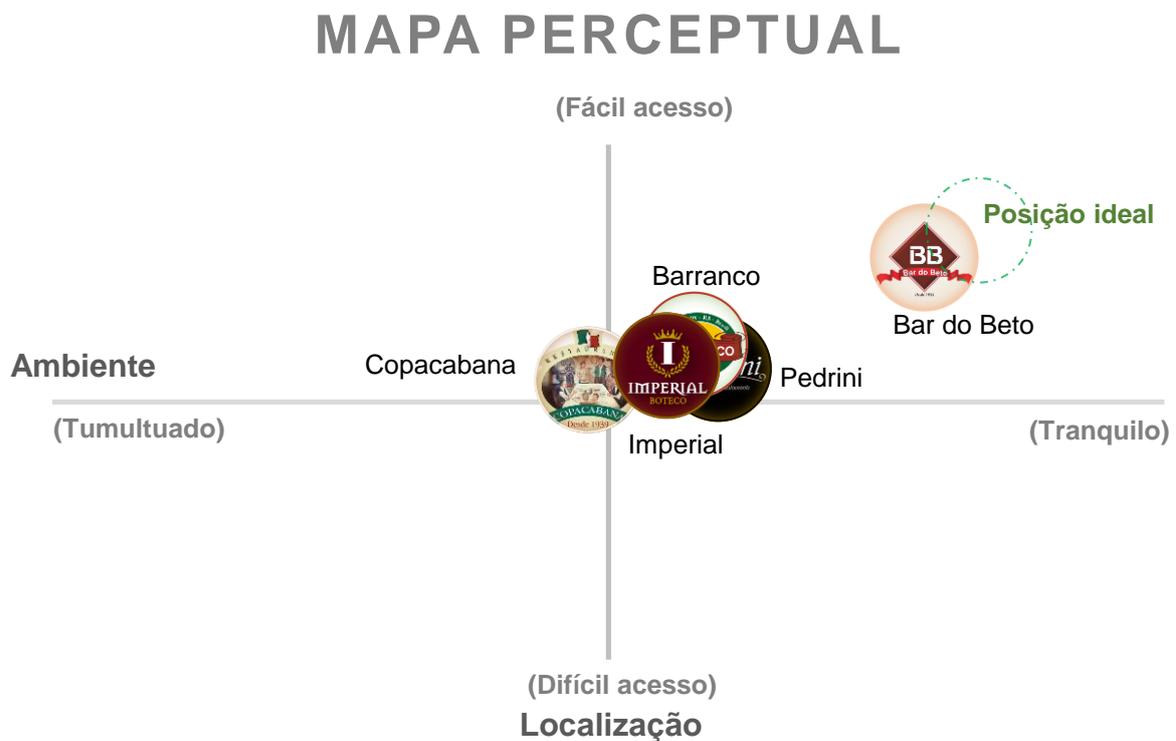
O posicionamento proposto é estabelecer a combinação entre o ambiente e a localização, que, atualmente, é o atributo fortemente associado à imagem da marca.

Pelo fato de já estar fortemente associado à marca, e ser um atributo favorável ao Bar do Beto, optou-se por manter a localização na estratégia de posicionamento ao agregá-la ao conceito de ambiente.

Uma vez selecionados os atributos e benefícios, é válido construir um mapa perceptual, de modo que, segundo Kotler e Keller (2012), ao sobrepor as preferências do consumidor com as percepções da marca, pode-se revelar “buracos” ou “aberturas” que sugerem necessidades não atendidas ou oportunidades não exploradas. Diante disso, o mapa perceptual abaixo visa evidenciar que a posição proposta para o Bar do Beto ainda não é ocupada por nenhum dos concorrentes da marca.

O mapa perceptual do consumidor-alvo construído, conforme figura 15, refere-se à categoria de bares e restaurantes, em que o Bar do Beto compete, para ilustrar, foram selecionadas mais quatro marcas, aquelas citadas com maior frequência como concorrentes: Churrascaria Barranco, Boteco Pedrini, Restaurante Copacabana e Imperial. As marcas variam em relação a como os consumidores veem seu perfil de ambiente (tumuloso *versus* tranquilo), além da localização (fácil acesso *versus* difícil acesso). Os critérios de seleção das características presentes nos extremos do gráfico foram de acordo aos relatos dos entrevistados acerca do significado de um ambiente agradável e localização central.

Figura 15: Mapa perceptual do consumidor-alvo do Bar do Beto e concorrentes



Fonte: Elaborado pela autora.

Também é marcado no mapa o ponto descrito como “posição ideal”, que representa a combinação preferida pelos consumidores quanto à ambiente e localização. Nesse caso, os consumidores preferem um ambiente tranquilo e uma localização de fácil acesso, prática.

Conforme o mapa, a posição ideal ainda não foi ocupada na mente dos consumidores e, portanto, revela-se como uma oportunidade de marketing para o Bar do Beto. Vale ressaltar que, a marca é a que mais se aproxima da posição ideal,

circulada em verde, conforme as médias atingidas por cada restaurante (apêndice C), expostas no quadro 4.

Quadro 4: Médias dos Bares e restaurantes em relação aos critérios localização e ambiente

Marcas	Médias	
	Localização	Ambiente
Bar do Beto	4,70	4,69
Pedrini	3,59	3,39
Barranco	3,46	3,67
Copacabana	2,89	3,26
Imperial	3,31	3,43
Desejado	5	5

Fonte: Elaborado pela autora.

Então, a proposta do lugar diferenciado para o Bar do Beto ocupar na mente dos consumidores é, considerando que buscam por conversa ou encontro com amigos, posicioná-lo de forma que os clientes pensem no Bar do Beto como um ambiente adequado para o propósito em questão, tranquilo, e ainda prático em termos de acesso, bem como, confortável para todos os envolvidos na experiência, visto o estacionamento ao lado e a facilidade de deslocamento para pontos da cidade.

Desse modo, é necessário criar ações e ferramentas para comunicar e reforçar essa estratégia de posicionamento. A começar por um *slogan*, conceituado como mantra da marca, que em combinação com o nome e símbolo, propicia uma associação adicional à marca, conforme Aaker (1998). Assim, sugere-se que o Bar do Beto adote o *slogan*: “Excelência em alimentar bons momentos”.

O *slogan* proposto, através da expressão “bons momentos”, afirma os atributos relacionados ao ambiente, ao reforçar que é o lugar adequado para ter bons momentos de conversa ou encontro com pessoas. Além do efeito de duplicidade que a palavra alimentar assume, ao fazer referência à alimentação propriamente dita e também à facilitação dos bons momentos.

Ao tomar como base os quatro pilares básicos de toda estratégia de marketing, denominados como *mix* de marketing e criado por McCarthy. O *mix* é composto pelos denominados quatro P’s do marketing: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção, de acordo com Kotler e Keller (2012). Propõe-se que

se atue no aspecto promoção, dado que, os outros quatro P's – produto, preço e praça – já estão adequados ao posicionamento proposto.

Dessa forma, foi desenvolvido um plano de comunicação desse posicionamento, que está sintetizado em ações descritas no quadro 5, no formato de plano de ação 5W2H: O quê? Por quê? Como? Quem? Quando? Onde? Quanto?

Quadro 5: Ações de posicionamento

O quê	Elaborar estratégia de mensagem para as propagandas	Incorporar a mensagem da propaganda nos pontos de contato com cliente	Veicular propaganda eletrônica	Veicular propaganda expositiva
Por quê	Elaborar uma mensagem conectada com o posicionamento da marca	Comunicar o posicionamento	Comunicar o posicionamento	Comunicar o posicionamento
Como	Alinhamento com agência de publicidade e propaganda responsável contratada pelo Bar do Beto	Expor a mensagem a ser passada nos pontos de contato com o cliente na loja: cardápio, porta-prato, mural, comanda.	Via rádio e nas redes sociais	<i>Outdoor</i> e distribuição de panfletos
Quem	Sócios do Bar do Beto e agência de publicidade e propaganda	Sócios do Bar do Beto e agência de publicidade e propaganda	Sócios do Bar do Beto e agência de publicidade e propaganda	Sócios do Bar do Beto e agência de publicidade e propaganda
Quando	Imediatamente	Após a elaboração da estratégia de mensagem	Após a elaboração da estratégia de mensagem	Após a elaboração da estratégia de mensagem
Onde	-	Bar do Beto	Rádio; <i>Facebook</i> ; <i>Instagram</i> ; <i>Site</i> .	<i>Outdoors</i> em pontos de grande movimentação da cidade. Distribuição de panfletos em eventos públicos e no trânsito.

Quanto	R\$ 2.000	R\$ 1.500	R\$ 3.000/mensais	R\$ 3.000/mensais
--------	-----------	-----------	-------------------	-------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira etapa é a identificação do público-alvo. Nesse caso, o perfil do público-alvo já traçado para o Bar do Beto, conforme segmentação demográfica, compreende em uma pessoa, entre 30 e 65 anos, das classes sociais A e B, e que centraliza nela mesma os papéis do cliente: usuário, decisor e pagante.

O objetivo da comunicação é reforçar o posicionamento adotado. De modo que, sejam transmitidas mensagens e estímulos coesos e coerentes com aquilo que se quer que seja memorizado a partir de então: ambiente e localização. Assim, é indispensável elaborar a estratégia de mensagem, com intuito de procurar temas, apelos ou ideias que se conectem com o posicionamento da marca e ajudem a estabelecer os pontos de diferenciação, conforme Kotler e Keller (2012).

Como plataforma de comunicação para transmissão da mensagem foi elegido, por critérios de eficiência e eficácia no mercado consumidor, a propaganda via mídia em rede, eletrônica e expositiva.

No âmbito da propaganda eletrônica, para aumentar a expressividade, é aconselhado realizar propagandas via rádio. Ao utilizar de propaganda via rede internet, será imprescindível que as redes sociais do Bar do Beto, tais como *facebook*, *instagram* e *site*, sejam readequadas e integradas à nova imagem.

No meio expositivo, os *outdoors*, situados em pontos de grande movimentação da cidade, permitirão que a propaganda amplie sua visibilidade. A distribuição de panfletos, também é uma ferramenta importante nesse aspecto, dado que, o Bar do Beto apoia vários eventos relacionados à cultura, tais como *shows*, peças teatrais, então é interessante a distribuição de panfletos nos eventos patrocinados e também em outros de maior circulação de pessoas.

Por fim, acrescentar a mensagem da propaganda associada ao posicionamento proposto nos pontos de contato com o cliente dentro das lojas, tais como, porta-pratos, cardápios, comanda, murais, é um meio de expressar e reforçar a imagem sugerida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente foi identificada a necessidade de uma gestão estratégica para a marca Bar do Beto, dado que, o momento atual pede que a empresa, de gestão pouco profissionalizada, se adeque a nova dinâmica do mercado para sua sustentabilidade como uma marca forte.

Ao partir desse ponto, o objetivo geral da pesquisa se propunha a definir o posicionamento para a marca Bar do Beto. De modo que, definido o posicionamento, a marca pudesse orientar suas ações de modo coeso e coerente, garantindo a autenticidade da marca.

Foram estabelecidos então os objetivos específicos que apontavam para a consecução do objetivo geral. A começar pela identificação de quais necessidades e desejos os consumidores buscavam satisfazer na experiência em um bar ou restaurante, seguido dos atributos valorizados.

Na sequência, foi construída a estrutura de referência competitiva da marca, que compreendeu a identificação dos principais concorrentes considerados pelos clientes, a descoberta de informações sobre suas respectivas estratégias de posicionamento, bem como verificação da imagem do Bar do Beto na mente dos clientes.

O terceiro objetivo específico foi concluído ao definir os pontos de paridade e de diferença existentes entre a marca e seus concorrentes. De modo que, posteriormente, fossem selecionados, em conformidade ao que foi identificado como atributos valorizados, os pontos de diferenciação para comporem o posicionamento da marca.

Criar o mapa perceptual do consumidor-alvo do Bar do Beto e seus concorrentes foi o quarto objetivo, através das respostas obtidas no questionário para avaliação dos atributos selecionados, o mapa perceptual foi construído como ferramenta de validação do posicionamento a ser proposto.

Posto isso, foi definido o posicionamento para a marca Bar do Beto, e, portanto, atingido o objetivo geral. De modo que, o quinto, e último objetivo, foi satisfeito ao apresentar o plano de ação para a comunicação posicionamento.

Este trabalho apresentou algumas limitações, especificamente no que tange o baixo número de respondentes do questionário do mapa perceptual (apêndice C), embora tenha sido o suficiente para a realização das análises. Dessa forma, sugere-

se para estudos futuros, nova aplicação do questionário do mapa perceptual do consumidor-alvo, dessa vez, a ser realizado com um número maior de respondentes. Um ponto que será enriquecedor para o presente estudo é o aprofundamento na comparação entre as estratégias de posicionamento do Bar do Beto e as marcas de sua estrutura de referência competitiva, para que as informações acerca da concorrência sejam mais ricas e completas.

Vale ressaltar que a pesquisa pode contribuir para o Bar do Beto ao oferecer um posicionamento válido, embasado em uma análise técnica, e orientado para criação de *brand equity*. Além disso, a aplicabilidade imediata dos resultados na pesquisa na empresa, foi um critério levado em conta, e por isso, os resultados serão apresentados aos proprietários da empresa.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity Gerenciando o Valor da Marca**. São Paulo: Elsevier Editora, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. **Restaurantes Iniciam 2017 no Prejuízo**. [S.l.:s.n.], 2017. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/5123-28032017-restaurantes-iniciam-2017-no-prejuizo.html>>. Acesso em 25 abr. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. **Pesquisa de Conjuntura Econômica do Setor de Alimentação Fora do Lar - 2º Trimestre de 2016**. [S.l.:s.n.], 2016. Disponível em: <<http://pe.abrasel.com.br/noticias/789-23092016-pesquisa-de-conjuntura-economica-do-setor-de-alimentacao-fora-do-lar-2o-trimestre-de-2016>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KAPFERER, Jean-Noël. **As Marcas, Capital da Empresa: Criar e Desenvolver Marcas Fortes**. 3ª.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Phillip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: As Forças que Estão Definindo o Novo Marketing Centrado no Ser Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12ª.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4ª.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, Frauze N. **Pesquisa de Marketing: Edição Compacta**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco configurações**. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza; CORREIA, Lindoya Martins; PERES, Maria de Holanda de Melo; WANDERLEY, José Carlos Vieira. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3ª. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, Al; TROUT; Jack. **Posicionamento: A Batalha pela sua Mente**. 8ª.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: A Batalha Por sua Mente**. Edição do 20º aniversário. São Paulo: Perason Makron Books, 2002.

SPC BRASIL. **Impacto da Crise Econômica nas Finanças Pessoais do Brasileiro**. [S.l.:s.n.], 2016. Disponível em:<https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/analise_educacao_financeira_impacto_da_crise.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2017.

URDAN, André; URDAN, Flávio. **Marketing Estratégico no Brasil: Teoria e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE + TÉCNICA PROJETIVA

INTRODUÇÃO

Autorização para gravação áudio e vídeo;

Finalidade da entrevista: pesquisa para o Trabalho de conclusão de curso;

Informações básicas do entrevistado: Nome, gênero, idade, profissão.

1. SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES/DESEJOS

O que te leva a frequentar um Bar/Restaurante?

2. ATRIBUTOS BUSCADOS NA EXPERIÊNCIA

O que você busca ao frequentar um Bar/Restaurante?

3. LEMBRANÇA DA MARCA

O que levou você a lembrar-se do Bar do Beto como uma opção?

4. CONCORRENTES

Você pensou em outras opções de lugares? Quais foram as outras opções possíveis?

5. LOCALIZAÇÃO

O que você acha da acessibilidade ao Bar do Beto?

6. AMBIENTE

O que você acha do ambiente?

Qual sua percepção sobre as instalações/decoração?

Para você, quem frequenta o Bar do Beto é...

7. ATENDIMENTO

Descreva o seu relacionamento com o garçom.

Mostrou-se disposto ao atendimento solicitações?

Descreva o tempo de espera para atendimento.

8. PRATOS

Comente o que você acha sobre a quantidade/variedade de opções do cardápio.

Como estava a qualidade do prato?

- Sabor;
- Tamanho/quantidade da porção;
- Custo/benefício.

9. BEBIDA

Como estava a qualidade da bebida?

Existiam opções suficientes?

10. ENCERRAMENTO

Você ficou satisfeito com o Bar do Beto? Algo poderia ter sido melhor?

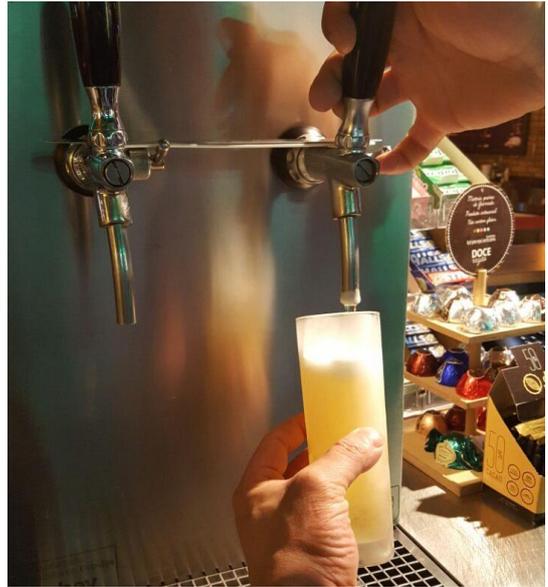
11. TÉCNICAS PROJETIVAS

Qual dessas imagens a seguir mais te faz lembrar o Bar do Beto? Por quê?

(a)



(b)



(c)



(d)

(e)



APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO PARA CONSTRUÇÃO DO MAPA PERCEPTUAL

O formulário abaixo tem como objetivo servir de ferramenta para construção do mapa perceptual do Bar do Beto e seus concorrentes em relação a dois atributos: **localização** e **ambiente**.

1. Em relação à **LOCALIZAÇÃO** dos estabelecimentos abaixo. Qual nota você daria de 1 a 5?

Localização: **BAR DO BETO**

1. Péssima	2	3	4	5. Excelente

Localização: **CHURRASCARIA BARRANCO**

1. Péssima	2	3	4	5. Excelente

Localização: **COPACABANA**

1. Péssima	2	3	4	5. Excelente

Localização: **BOTECO PEDRINI**

1. Péssima	2	3	4	5. Excelente

Localização: **IMPERIAL**

1. Péssima	2	3	4	5. Excelente

2. Em relação ao **AMBIENTE**, que compreende: tranquilidade, pessoas, instalações, decoração, climatização, limpeza, entre outros. Qual nota você daria, de 1 a 5, para os estabelecimentos abaixo?

Ambiente: **BAR DO BETO**

1. Péssimo	2	3	4	5. Excelente

Ambiente: **CHURRASCARIA BARRANCO**

1. Péssimo	2	3	4	5. Excelente

Ambiente: **COPACABANA**

1. Péssimo	2	3	4	5. Excelente

Ambiente: **BOTECO PEDRINI**

1. Péssimo	2	3	4	5. Excelente

Ambiente: **IMPERIAL**

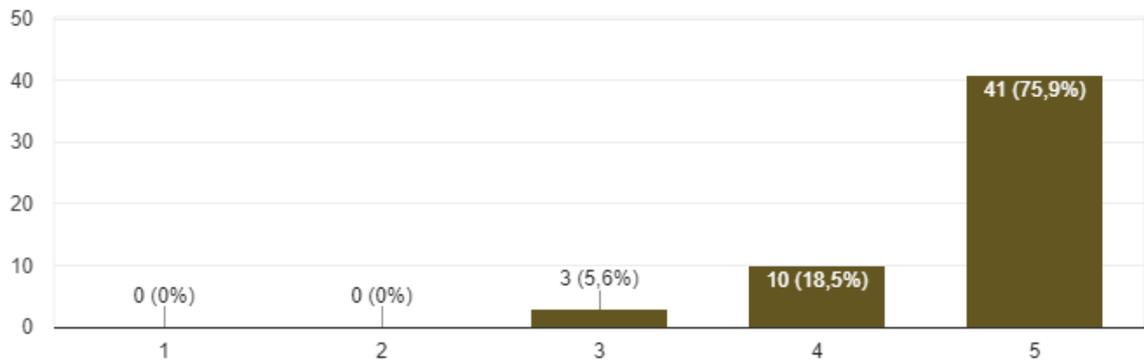
1. Péssimo	2	3	4	5. Excelente

APÊNDICE C: RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO PARA CONSTRUÇÃO DO MAPA PERCEPTUAL

1. LOCALIZAÇÃO

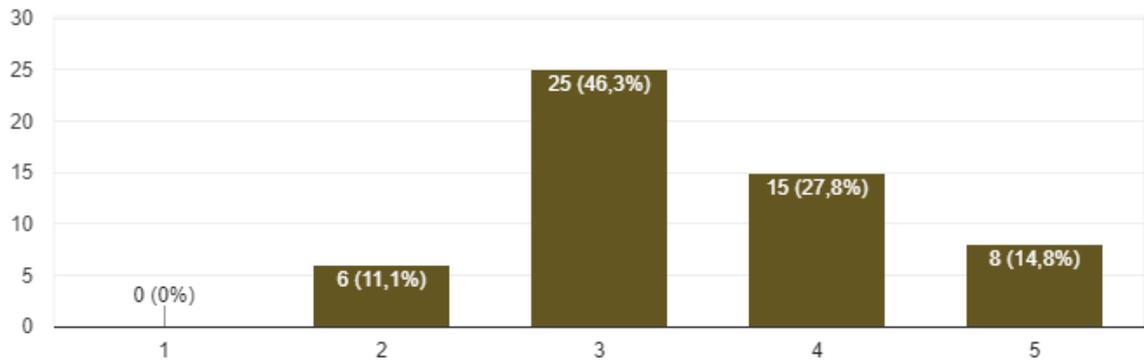
Localização: BAR DO BETO

54 respostas



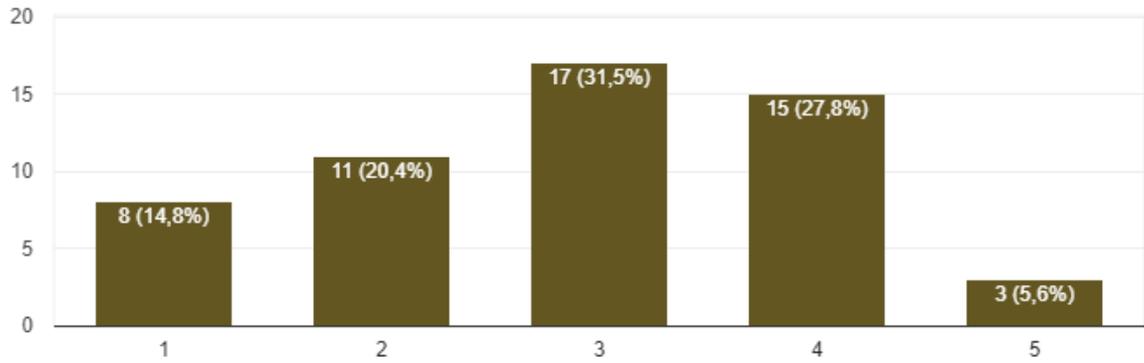
Localização: CHURRASCARIA BARRANCO

54 respostas



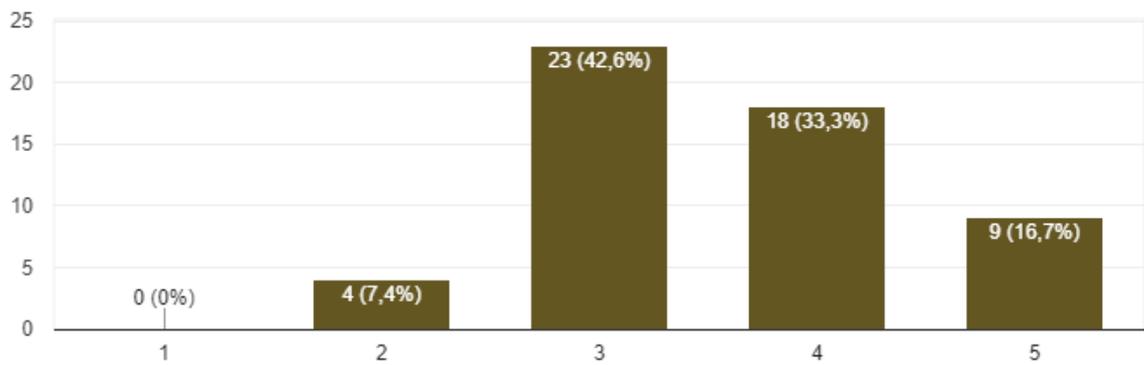
Localização: COPACABANA

54 respostas



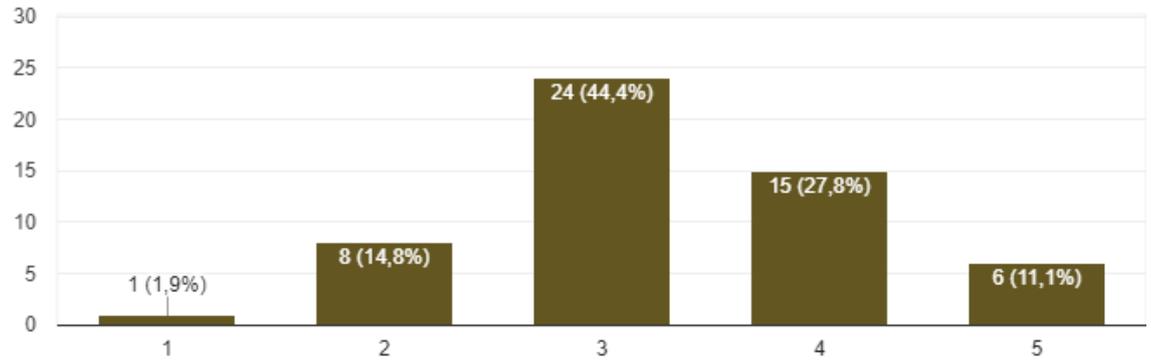
Localização: BOTEÇO PEDRINI

54 respostas



Localização: IMPERIAL

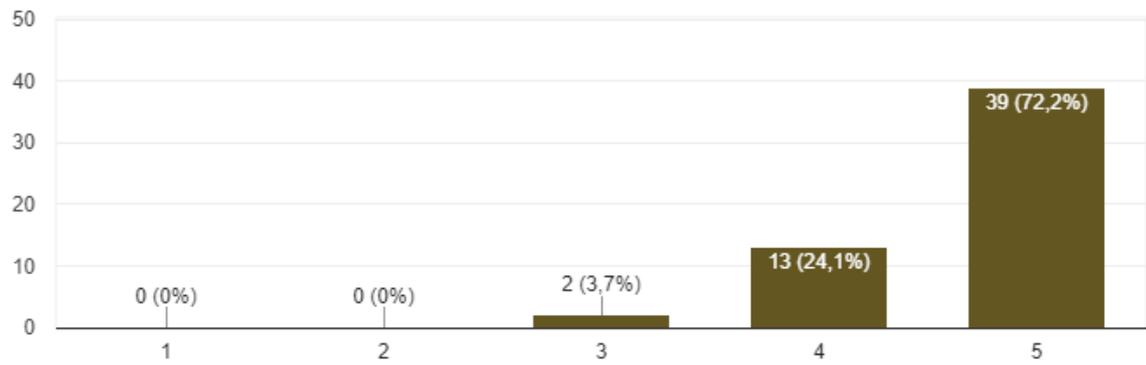
54 respostas



2. AMBIENTE

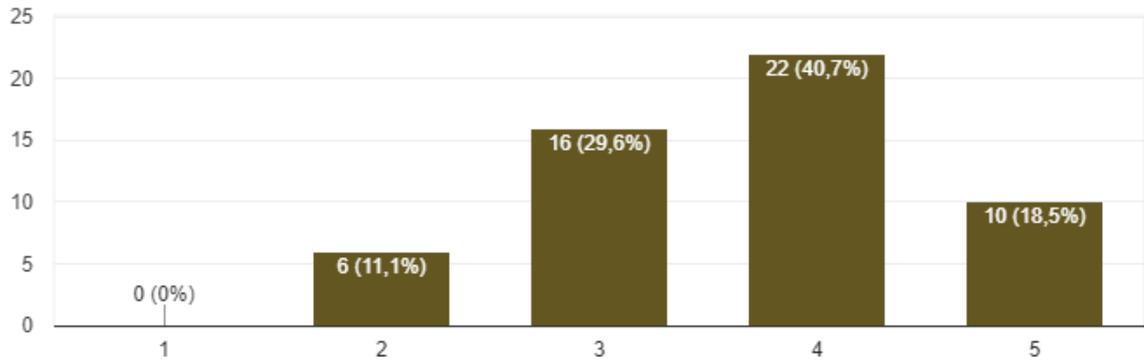
Ambiente: BAR DO BETO

54 respostas



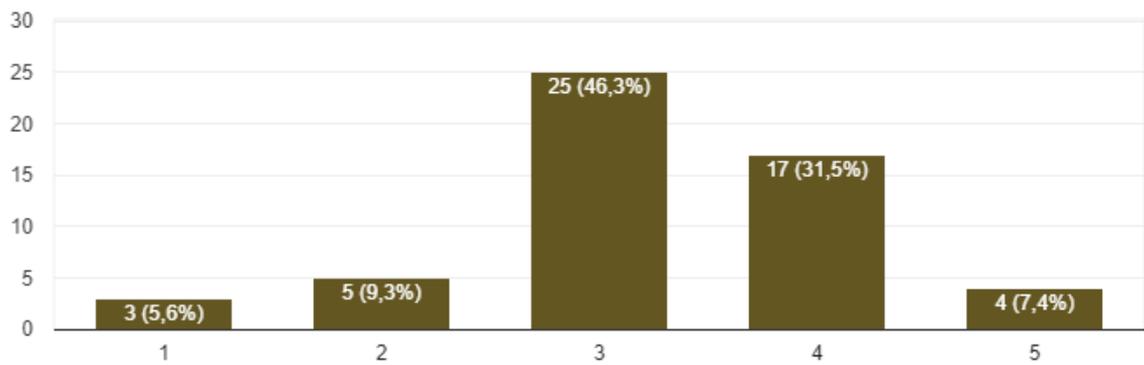
Ambiente: CHURRASCARIA BARRANCO

54 respostas



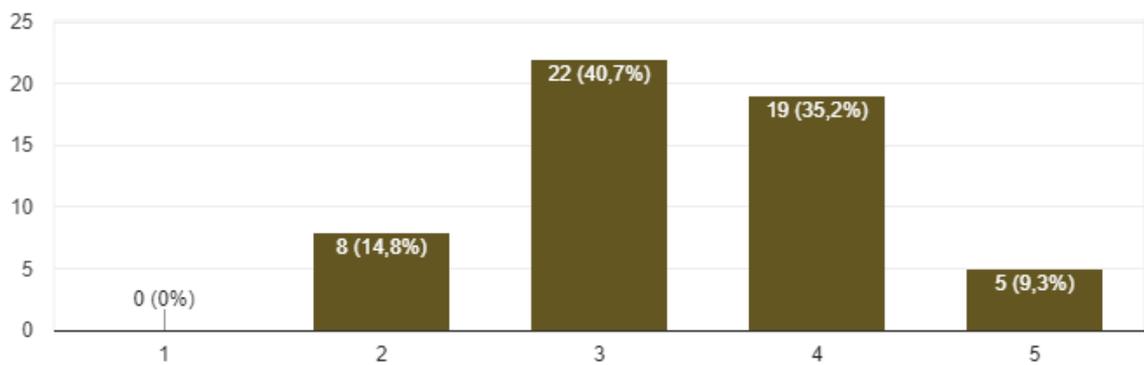
Ambiente: COPACABANA

54 respostas



Ambiente: BOTEÇO PEDRINI

54 respostas



Ambiente: IMPERIAL

54 respostas

