



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

O QUE OS OLHOS NÃO VEEM, O CORAÇÃO NÃO COMPRA: O CASO DA PREMIUM MOTORS

GUILHERME HENRIQUE VIEIRA NOVELETTO

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

JAILSON LANA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

RAUL BEAL PARTYKA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

JOÃO ROBERTO ROCHA LEMOS

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

O QUE OS OLHOS NÃO VEEM, O CORAÇÃO NÃO COMPRA: O CASO DA PREMIUM MOTORS

1. INTRODUÇÃO

Este caso objetivo descreve uma situação de reposicionamento estratégico de uma concessionária automotiva de luxo. O caso aborda uma situação real vivenciada na empresa, que com a pandemia teve que se reposicionar no segmento automotivo, com seus desafios e dilemas, no decorrer e pós do período pandêmico. Os personagens centrais do caso são o vendedor Henrique, o gerente de loja Lucas e o diretor do grupo empresarial. Os aspectos apresentados têm por objetivo possibilitar a discussão de conceitos mercadológicos de forma estratégica. A abordagem teórica por trás deste trabalho mostra como é importante entender as verdadeiras necessidades dos consumidores, especialmente quando se trata de consumo de automóveis. O caso pode ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação, em disciplinas relacionadas à estratégia e marketing.

2. RESULTADOS DESANIMADORES

Uma tarde de terça-feira de julho de 2020, o vendedor Henrique finaliza seu atendimento com um cliente no showroom da loja. Mais um dos tantos atendimentos em que o cliente demonstra interesse em comprar um carro da marca europeia, a qual o grupo Premium Motos é revenda autorizada. Neste dia, o vendedor percebeu que, ao informar os clientes sobre a falta de veículos zero quilômetro para entrega em um curto prazo, eles avaliavam a possibilidade de comprar um veículo seminovo. A demora para a entrega do veículo novo se torna um inconveniente e fator determinante para o cliente buscar outro carro em outra loja. No entanto, havia outro problema: a empresa também possuía um estoque muito escasso de veículos seminovos de alto padrão.

Henrique, que era um dos vendedores mais antigos, resolve conversar com Lucas, gerente da unidade de Balneário Camboriú, para juntos encontrarem uma saída para alavancar as vendas e conseguir alcançar as metas propostas para a loja e aos vendedores.

- *Lucas, está ficando cada vez mais difícil para nós vendedores alcançarmos as metas, hoje eu atendi alguns clientes interessados em comprar nossos modelos zero quilômetro, porém, eles acabam desistindo quando passo os prazos para entrega de três, quatro e até cinco meses dependendo da cor do carro.* Disse Henrique preocupado.
- *Tenta vender as versões que temos disponíveis com prazo menor. Ou então, tenta negociar alguma cortesia para que o cliente feche em um veículo de outra cor. Estou aqui para ajudar a viabilizar cada negócio.* Respondeu Lucas tentando minimizar os problemas.
- *Os clientes estão até sugerindo a possibilidade de comprar um veículo seminovo de luxo, porém, como você sabe, não temos estoque, já que hoje repassamos para outros revendedores os seminovos que entram como troca.*
- *Realmente, não temos seminovos premium. Nossa diretoria não acredita que este segmento traria bons números para a empresa, principalmente pelos custos de operação em mantermos estes carros em estoque.*

- *Entendo, mas sem carros para vender não conseguimos alcançar as metas. Falei com os outros vendedores e alguns estão insatisfeitos com esta situação. estamos na última semana do mês e estamos com apenas 50% da meta alcançada.*
- *Vou conversar com nosso diretor, vamos tentar achar uma saída para aumentar nossas vendas. Mas já lhe adianto: nosso diretor está confiante na retomada da produção dos veículos, em breve poderemos entregar com baixo prazo e voltaremos a ter estoque dos veículos novos.*

3. OS REFLEXOS DA PANDEMIA NA PREMIUM MOTORS

Após o lockdown provocado pela pandemia da COVID-19, o varejo automotivo de luxo em Santa Catarina viveu momentos de grande insegurança. Especificamente na concessionária Premium Motors, que é concessionária de uma montadora europeia, as vendas não foram suspensas, porém, os vendedores precisaram atender apenas de forma digital seus potenciais clientes já que as lojas precisaram ser fechadas, fato que deixou os diretores da empresa receosos.

Diante do novo cenário, a empresa investiu em mídia e marketing digital, com anúncios da marca em sites de busca e redes sociais focados no segmento da marca, ou seja, pessoas com alto poder aquisitivo e life style de luxo. Mas até mesmo os consumidores estavam inseguros quanto a compra de um carro novo, já que muitos eram empresários, os quais sofriam com suas empresas fechadas.

Após quase um mês de portas fechadas, a loja pôde ser reaberta. Porém, as montadoras de carros em geral começaram a sofrer uma grande falta de componentes para a produção de veículos novos, populares e de luxo. Isto em função do tempo que as fábricas ficaram fechadas, ocasionando a falta principalmente dos semicondutores que são usados como insumos para a fabricação de chips, utilizados desde para ligar o carro até acionar sistemas de segurança. Tal problema provocou longo prazo para a entrega dos veículos, chegando a seis meses de espera, e a elevação gigantesca do preço destes componentes, o que pressionou os custos das montadoras, que acabavam repassando para os consumidores.

Com a alta nos preços dos carros novos, ocasionada principalmente pela inflação da oferta, resultante da falta de insumos, e a alta do dólar, outro fator que inflou o preço dos carros novos, o segmento de carros seminovos ficou aquecido. O cliente que chegava procurando um zero quilômetro acabava optando em adquirir um veículo seminovo, com melhor custo-benefício e a pronta entrega. Carros seminovos, de modelos de luxo com baixa quilometragem, transformaram-se na sensação do mercado. Tal tendência evidenciou um problema interno para a empresa, já que a concessionária Premium não possuía um estoque de automóveis seminovos de luxo. O grupo até era conhecido como loja de seminovos, porém seminovos não de luxo. O posicionamento da empresa, por anos, foi da revenda autorizada de uma montadora americana e de uma montadora europeia, e seminovos populares. Por isso, os veículos usados de maior valor, que entravam pela troca pelos novos, eram repassados, majoritariamente, para outros lojistas que realizavam a venda final. Esta prática, inclusive, não era unanimidade entre os membros da diretoria da empresa, a ponto de que, em muitas das videoconferências realizadas, os ânimos se exaltaram, mas que não chegaram à solução alguma.

4. MUDANÇAS NO CENÁRIO AUTOMOTIVO, E AGORA?

Com todos os desafios da pandemia, o Gerente Lucas e o Diretor José, tiveram que buscar alternativas para solucionar esses desafios relacionados aos fatores gerados pela pandemia. Durante mais uma exaustiva reunião, Lucas disse para José:

- *José, nossos clientes não querem esperar três, quatro, até cinco meses para entregarmos o carro. Os clientes estão desistindo da compra e comprando um seminovo de luxo a pronta entrega na concorrência.*
- *Lucas, calma! Já falei com os importadores da marca. Eles garantiram que em alguns meses tudo vai se normalizar e, assim que a pandemia passar, nosso estoque de veículos novos estará normalizado.*
- *Calma? E se a pandemia não passar ou demorar a passar, vamos ficar de braços cruzados? Nossos concorrentes estão surfando na onda dos seminovos que estão em alta. Nossos vendedores também estão incomodados com a situação de não terem carros para venda. Respondeu Lucas.*
- *Nossa loja não tem espaço físico para vendermos seminovos, nosso conceito é de vender carro zero, o nosso cliente já sabe disso. Tanto é que muitos vendem o carro para particulares e vem comprar nossos veículos com o dinheiro na mão. Além disso, com a supervalorização dos usados, acha mesmo que seria uma boa opção pegarmos na troca ou comprarmos estoque com o preço em alta? Quando a pandemia passar estaremos com o estoque superlotado e supervalorizado, muito dinheiro parado. Respondeu José.*
- *Ainda acredito que deveríamos investir mais neste segmento que está em crescimento, veja a quantidade de lojas de carros de luxo seminovos que abriram na cidade. Eu acredito que isso nos trará receita enquanto não normaliza a situação dos carros novos. Pensa, se tivermos anúncios em sites de veículos podemos vender carros usados para todo o país.*
- *Nossos vendedores são especializados em vender esta marca, tirar o foco da venda veículos zero pode prejudicar nosso marketshare, que também é cobrado pela marca. Nosso cliente, quando pensa em nós pensa na marca, quando pensa na marca, pensa em nós. Já conquistamos esse espaço na cabeça dele. Afirmou José.*
- *Olha, uma coisa eu sei. Temos que dar um jeito nessa situação, não sei como, mas vamos ter que aumentar nossas vendas e nosso faturamento. Concluiu Lucas.*

5. REPOSICIONANDO O SEGMENTO

Um novo mês inicia na Premium Motors e com o faturamento em baixa em função dos problemas detectados, tendo alcançado apenas 70% da meta no mês anterior, pouca coisa mudou. Havia sinais, na reunião dessa vez, que o diretor Adriano parecia estar mudando de opinião. Lucas com os dados em mãos, continua com sua tentativa:

- *José, acompanhando as vendas, continuo acreditando que nossos vendedores estão certos. A melhor forma será realmente arriscarmos em seminovos, com baixa quilometragem. Poderiam ser estabelecidos padrões para a compra e aceitação na troca, por exemplo, com laudo cautelar aprovado, veículos sem histórico de sinistro ou leilão. Mesmo antes disso, poderíamos realizar uma pesquisa com os clientes, para entendermos qual a necessidade do nosso público e assim satisfazê-los.*
- *Certo Lucas, andei pensando também e acredito que pode dar certo mesmo, já até pensei algumas coisas. Poderíamos criar, a Premium Select, uma loja de seminovos selecionados e de alto padrão. Iríamos estabelecer a compra de veículos de 2016 ou*

mais novo, com 50 mil km rodados ou menos. Antes de realizarmos a compra desses veículos, passariam por uma revisão na concessionária autorizada para tentar evitar futuros problemas.

- *Entendi José, é importante termos esses termos de salvaguarda. Temos que organizar a pesquisa. Podemos usar como público os nossos antigos clientes e questões que identifiquem o que levam em conta na compra de um veículo de luxo e as intenções de um carro seminovo.*
- *Ótimo, pode prosseguir. Também vou pedir a ajuda dos membros da diretoria para consolidarmos esse novo conceito na Premium. Finalizou José.*

Após diversas reuniões com diretores da empresa e chegado em um acordo sobre a venda de seminovos, a empresa buscou agilizar processos e entrar forte no segmento de veículos seminovos. Várias questões ainda precisaram ser resolvidas, como espaço físico para alocação e exposição dos veículos e a mão de obra qualificada e especializada para a compra e venda. Para a diretoria, a entrada do grupo, com quase meio século de mercado, no novo segmento não poderia ser de aventura, se faria necessária uma estrutura compatível com o que a marca representa no mercado.

Com os resultados da pesquisa apontando alguns caminhos, foi levada a diretoria. Houve a aprovação da diretoria da empresa para a viabilização do projeto e partiram para a compra de veículos para compor o estoque de seminovos premium. Os parâmetros acordados foram: veículos acima de 100 mil reais, com baixa quilometragem e menos de 5 anos de uso. Inicialmente, foram comprados 14 carros através de anúncios do site WebMotors e mais 12 que entraram pela troca de veículos zero quilômetro. Totalizando assim 28 carros entre 100 mil e 390 mil reais, um investimento total de 5 milhões e 600 mil reais em estoque. Ficou acordado também buscar um lucro bruto de 12% na venda desses veículos, ou seja, só no giro desse estoque inicial se deveria se obter um lucro bruto de 672 mil reais. Tal valor cobriria todo o custo de instalações e abertura da Premium Select além de um resultado considerado satisfatório.

Algumas semanas se passaram e os primeiros movimentos começavam a aparecer, José chama Lucas para uma nova conversa, desta vez empolgado e com novidades sobre a abertura da loja:

- *Lucas, fui visitar hoje aquela sala você indicou, gostei muito, espaço muito bom, creio que vamos fechar negócio. É um contrato de aluguel para três anos com a preferência para compra da sala ao final. Gostaria de contar com você como gerente dessa loja de seminovos. Como ela fica bem próximo do nosso showroom dos zero quilômetro, você ficaria responsável pelas duas lojas. Já que o número de vendas na Premium Motors está baixo no momento, creio que você vai dar conta. Disse o diretor José.*
- *Pode contar comigo, acredito que se nós contratarmos dois vendedores, poderíamos alocar dois de nossos vendedores da loja Premium Motors para a Select, e assim ficaríamos com quatro vendedores em cada loja, e dois vendedores experientes treinarão os dois novos. Sugeriu Lucas.*
- *Certo, vamos precisar que pelo menos dois vendedores sejam aptos a fazer avaliação de veículos usados. Isto evitaria de contratarmos um avaliador neste momento inicial, resultando em custo com mão de obra mais baixo possível. Me preocupo com a melhor imagem possível para nosso cliente, os melhores carros, a melhor garantia, os melhores negócios, a maior valorização no carro deles e o melhor atendimento. Precisamos ser sinônimo de carros seminovos de luxo e qualidade. Já somos assim na Premium Motors. Agora que entramos nesse segmento, precisamos ser a primeira opção do cliente quando ele pensar em um veículo seminovo de luxo. Completou José.*

- *Muito bom, estou de acordo. Como Premium Select precisamos pensar em tudo, organizar tudo para que o cliente entenda exatamente o que queremos comunicar a ele. Mas José, quando seria a previsão para abertura desta loja?*
- *Creio que em três meses poderíamos estar com a operação em funcionamento. Temos que correr.*

6. IMPLEMENTANDO O NEGÓCIO

O Grupo Premium está presente no segmento de automóveis de luxo, populares, caminhões, no segmento da construção civil, tecnologia, e na área de seguros e consórcios há mais de 40 anos. Fundado na década de 70, foi em 2015 que a representação exclusiva de uma marca europeia de carros de luxo em Santa Catarina, surgindo assim a concessionária Premium Motors.

A empresa vinha alcançando resultados expressivos desde 2015, quando obteve a concessão da bandeira da montadora europeia em Santa Catarina, com uma loja em uma estrutura alugada em Florianópolis. Apenas um ano depois inaugurou sua segunda loja em Balneário Camboriú. Já em 2018, três anos após a inauguração, a matriz da Premium Motors migrou da loja alugada para uma loja própria e moderna, loja que segue o padrão mundial da montadora. Por fim, em 2020, realizou a construção da terceira unidade, em Blumenau.

Dentro do prazo previsto, a inauguração da loja Premium Select foi realizada no dia 07 de novembro de 2020 e o trabalho de comunicação e prospecção de clientes iniciou de forma mais concreta. O gerente Lucas se dividia entre a gestão da Premium Motors e Premium Select. Com menos vendedores na Premium Motors, aqueles que lá ficaram estavam conseguindo alcançar as metas individuais. Como o movimento se manteve, seis vendedores passaram a trabalhar em quatro, aumentando o número de atendimentos para cada vendedor. Alguns meses se passaram e a montadora conseguiu se aproximar de uma estabilidade da produção de veículos zero, suprindo assim a demanda dos veículos novos. Neste momento, a Premium Motors também se aproximou de resultados registrados anteriores a pandemia.

No entanto, com o passar dos meses, na nova loja de seminovos, os resultados não estavam atingindo os números que eram esperados no planejamento. Seis meses após a abertura, o estoque de carros parados estava representando quase 8 milhões de reais, um aumento comparado com a posição de inauguração pois em seis meses mais carros foram adquiridos na troca por zero quilômetro e as vendas fluíram em ritmo menor, não acompanhando o aumento de estoque. A loja que inaugurou com 5 milhões e 600 mil reais de custo de veículos em estoque, já estava com 40% a mais.

Vários fatores influenciaram no desaceleramento na venda de seminovos de luxo, um deles foi a alta na taxa Selic que fez com que a taxa de juros dos financiamentos, também subisse. Além disso, o mercado teve a mesma percepção dos gestores e dos vendedores da empresa e foi inundado com a abertura de outras lojas do segmento. Aqueles meses de dúvidas e questionamentos, esperança pelo fim da pandemia, ainda 2020, foram perdidos e decisivos. A empresa não largou na frente, pelo contrário, demorou, saiu atrasada, perdendo o diferencial de pioneira no mercado e a possibilidade de se destacar e ser lembrada como a loja de automóveis seminovos de luxo.

Na cidade de Balneário Camboriú, devido ao grande poder aquisitivo de alguns moradores da região (renda per capita de 37.429 reais, segundo IBGE/2016) e de ter o metro quadrado mais caro do Brasil (índice FipeZap de junho/2022), estimulou empresários a adentrarem no ramo de carros seminovos de alto padrão, atraindo inclusive celebridades e

peessoas famosas para a região para comprarem seus carros gerando muita mídia espontânea e consequente faturamento.

Com o passar do tempo, alguns carros parados no estoque estavam sofrendo uma queda brusca na Tabela Fipe (tabela que expressa preços médios de veículos anunciados pelos vendedores, no mercado nacional, servindo, muitas vezes, como parâmetro para negociações ou avaliações), fazendo com que a margem de 12% desejado na venda dos veículos não fosse alcançada. Ao final do mês de março de 2021, a diretoria chama Lucas para conversar.

- *Lucas, referente a Premium Motors, parabéns pelo mês, meta batida, fomos uma das líderes em vendas no Brasil. Nossas três lojas com a meta alcançada. E como fechamos o mês na Premium Select?*
- *Infelizmente não alcançamos a meta, ficamos com 70% da meta alcançada e estamos com 7 milhões e 800 mil reais de estoque.*
- *Isso não é nada bom! Precisamos reverter esses números, caso contrário teremos que fazer um novo planejamento. O que os clientes acham da loja, dos carros, do atendimento e da nossa negociação? Vocês apresentaram a pesquisa, e por que agora os clientes não lembram de nós na hora de comprar carros de luxo seminovos?*
- *Eu acredito no potencial da nossa equipe de vendas, tanto nos novos quanto nos seminovos, porém alguns fatores externos estão ameaçando o nosso negócio. Especialmente dois: taxas de juros em alta e abertura de outras lojas do segmento na região. Isso motiva o baixo movimento.*
- *A taxa de juros está alta para todos, mas com relação aos concorrentes me preocupa. O mercado está aberto e se os concorrentes estão vendendo é porque o problema está conosco. A comunicação está correta? As promessas que fazemos estão coerentes? Por que os clientes vão lá e não aqui? Eles ao menos conhecem e lembram da gente?* Indagou o diretor José.

Nisso o vendedor Henrique entra na conversa.

- *Me desculpem, mas estou preocupado como vocês atendem alguns clientes e acabei ligando uns aos outros, e acho que sei o problema.*

Então nos fale, Henrique.

- *Bom, todos esses contatos que eu atendi se surpreenderam, pois pensavam que éramos uma loja de carro usados com preços mais baixos, que vendíamos apenas aqueles que pegamos na troca pelos carros da nossa concessionária da marca americana. Mas quando vieram na loja e viram esse tipo de carro, se surpreenderam ao saber quais modelos de carros tínhamos em estoque, então percebi que eles até sabiam que a loja existia, mas não estavam entendendo muito bem a proposta.*

Lucas e o diretor se olharam, preocupados. Neste momento, a pergunta de Lucas foi inevitável:

- *Poxa, nos preocupamos com quase tudo e não nos atentamos a isso. Achamos que seria muito natural, dado o nosso nome e a nossa propaganda, mas com isso notei que o que pensamos em nós e como eles nos veem é diferente. Tá, mas e agora, como vamos fazer para que os consumidores entendam corretamente nosso posicionamento?*

7. NOTAS DE ENSINO

7.1 Fontes de dados

Os dados para construção deste caso para ensino foram coletados por meio de fonte primária, sendo duas entrevistas semiestruturadas: i) com o diretor e ii) gerente do grupo. O caso é baseado em uma história real. Os nomes das lojas e dos personagens foram disfarçados, evitando a identificação, conforme solicitação da empresa. Foram inseridos elementos e criados diálogos para contribuir na redação do caso, no entanto, não houve alteração do roteiro ou dos acontecimentos da história real.

7.2 Objetivos educacionais

O caso foi estruturado para possibilitar a reflexão das estratégias de marketing a serem utilizadas para responder ao dilema, cada aluno colocando-se no papel dos gestores da empresa. O ambiente da empresa também é retratado assim como a trajetória do Grupo Premium e a situação atual, os quais ampliam a percepção sobre a empresa estudada e dão artifícios para resolução dos problemas emergentes do caso.

O objetivo central do caso é a reflexão e formulação de estratégias que direcionem o reposicionamento de mercado da Premium. Para que o objetivo seja atingido, conta-se ainda como objetivos específicos:

- Entender o conceito de posicionamento de marketing;
- Reconhecer a importância da utilização de um planejamento mercadológico; e
- Desenvolver a capacidade de traçar estratégias de posicionamento.

7.3 Aplicação do caso

O caso apresentado permite cada aluno se colocar no lugar dos gestores, devendo estes tomarem decisões sobre a dificuldade encontrada após a decisão que foi tomada pelos gestores.

O caso pode ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação, em disciplinas relacionadas à estratégia e marketing. Nos cursos de pós-graduação, incentiva-se a solicitação da leitura prévia do caso, para a fim de ocupar o tempo destinado a esta atividade em sala, na discussão com gerentes e diretores, comumente alunos dos cursos de MBA e Mestrados. Para as discussões sobre os conceitos em estudo, o professor poderá aplicar as atividades sugeridas na Figura 1.

Atividade	Tempo sugerido
Leitura do caso (de acordo com o nível do curso, podendo ser solicitado previamente ao encontro)	20 minutos
Apresentação do caso (identificação e clareza do dilema).	20 minutos
Socialização em pequenos grupos as estratégias para resolução do caso	30 minutos
Discussão no grande grupo	
Introdução (exposição pelo líder de cada grupo)	10 minutos
Análise (o professor deve alinhar alternativas semelhantes e indicar as de melhor decisão)	20 minutos
Encerramento (encaminhamento para a decisão mais correta)	20 minutos

Figura 1. Plano de aula indicado.
Fonte: Os autores (2022).

O caso foi testado em uma universidade do Sul do Brasil, em curso de graduação em Administração de Empresas. Como recomendações adicionais, recomenda-se que o docente guie a discussão, mas sem controlar. É importante que o professor use o tempo em sala de aula,

usualmente deixando 50% do tempo destinado ao caso para as discussões (Partyka, De Lima & Lana, 2021), a fim de observar como as equipes estão desenvolvendo o estudo. As principais sugestões para resolução do dilema foram: realizar pesquisa com clientes para entender a real necessidade deles, reduzir a margem de lucro desejada, trabalhar com um estoque consignado, até a mudança do nome da loja foi sugerido, destacando o segmento premium, fazendo com que o público-alvo entenda o nome posicionamento da empresa.

7.4 Questões para discussão

- 1) Dentre as estratégias de posicionamento, denominadas de posicionamento específico qual(is) podem ser aplicadas ao caso da Premium?
- 2) Conforme a definição clássica de Kotler (1999) “posicionamento é o esforço de implantar o benefício chave e a diferenciação nas mentes dos clientes”. Ou seja, não é exatamente o que a empresa comunica, mas a forma como o cliente entende. Explique o que aconteceu na Premium e quais as formas de se implantar esse conceito na mente do cliente?
- 3) De que forma o reposicionamento de marketing pode ser considerado uma ação estratégica. Quais os aspectos importantes a serem levados em consideração no momento de desenvolver um reposicionamento?
- 4) Qual a proposta do novo posicionamento da empresa e quais estratégias e ações a empresa poderia desenvolver para consolidar este reposicionamento?

7.5 Respostas sugeridas para as questões propostas

Questão 1

Segundo Kotler (1999, p.45) “posicionamento é o esforço de implantar o benefício chave e a diferenciação nas mentes dos clientes”. No mesmo sentido, Keller (2003) define posicionamento de marca como a criação de superioridade de marca na mente dos consumidores. Para Zhechev e Stanimirov (2018) o Kotler recurso que ajuda a combater efetivamente os erros nos canais de comunicação e permite que as marcas ocupem um lugar único, significativo e claro na mente dos clientes. Os autores afirmam que as estratégias de posicionamento alteram o padrão no qual os clientes veem e percebem uma determinada marca. A importância do posicionamento é bem estabelecida na literatura de marketing, especialmente onde o foco da pesquisa está no gerenciamento de produtos e marcas (Hooley, Broderick & Möller, 1998; Hooley et al., 2001).

Posicionamento envolve convencer os consumidores das vantagens de seus produtos contra a concorrência e, ao mesmo tempo, aliviar preocupações em relação a possíveis desvantagens. Posicionamento não é o que se faz com o produto, mas como ele é colocado na mente do comprador em potencial (Ries & Trout, 1999). Significa mostrar para o seu público, porque sua marca é diferente dos concorrentes. Se o seu produto, serviço ou marca, não oferecem nenhum diferencial, não há razão para comprar. DiMingo (1988) afirma que existem dois lados do posicionamento: o primeiro, voltado para o mercado, e o processo de identificar e selecionar um mercado ou um segmento, tendo como alvos concorrentes vulneráveis e definindo uma estratégia competitiva, ou seja, determinar os critérios para o sucesso

competitivo--saber o que o mercado quer e necessita, identificar pontos fortes e fracos dos concorrentes deste mercado e avaliar as habilidades para atender as exigências deste mercado de maneira mais eficaz que seus concorrentes; e o segundo lado do posicionamento é voltado para o lado perceptual do consumidor e envolve a criação de uma identidade, seja ela corporativa ou do produto, com base em fatores do posicionamento voltado para o mercado, utilizando a comunicação para atingir e influenciar a decisão de compra do consumidor. Por sua vez, para Kotler (2008) o planejamento estratégico é a técnica gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, ainda, apresenta sete estratégias de posicionamento denominadas de posicionamento específico:

1. Posicionamento por atributo: A empresa se posiciona com certo atributo ou aspecto. Um fabricante de cerveja afirma que é o mais antigo do mercado.
2. Posicionamento por benefício: O produto promove o benefício. A marca de sabão em pó afirma levar melhor.
3. Posicionamento por uso/aplicação: O produto é posicionado como o melhor para um fim específico. A empresa descreve um dos seus tênis como o melhor para corrida.
4. Posicionamento por usuário: O produto é posicionado em termos de grupo-alvo de usuários. A empresa de computação expõe seus computadores/softwarewares como os melhores para designers gráficos.
5. Posicionamento por concorrentes: O produto sugere ser diferente, ou melhor, que o produto concorrente.
6. Posicionamento por categoria: A empresa pode descrever-se como a líder da categoria. Onde o nome da marca é referência no segmento
7. Posicionamento por preço/qualidade: O produto é posicionado em determinado nível de preço.

Com um posicionamento bem-sucedido, a marca se diferencia de seus concorrentes, atende às necessidades do seu consumidor e cria mais fidelidade e valor à marca (Kalra & Goodstein, 1998; Keller, 2003; Ohnemus, 2009; Leek & Christodoulides, 2011). Quando o posicionamento é feito de forma correta e atinge seus objetivos, ele cria vantagem competitiva de longo prazo, trazendo desempenho superior (Hooley et al., 2001) e lucros para a empresa (Suzuki, 2000).

Com base na análise do caso, uma das estratégias possíveis para a empresa Premium Select seria a de posicionamento por atributo: a empresa se posiciona com certo atributo ou aspecto, visto que a empresa está no mercado há mais de 40 anos, fortalecendo assim a marca e agregando valor a mesmo. Enquanto passa ainda mais confiança aos clientes promove a consolidação da marca na cabeça do cliente, fazendo que lembrem da marca na hora de procurar um carro seminovo premium.

Questão 2

Para Kotler (2000), pode ser dividido em duas etapas: o posicionamento de mercado, onde a empresa estabelece sua posição frente ao ambiente competitivo e o posicionamento psicológico, onde será definida a forma de comunicação para o mercado. O posicionamento de mercado estabelece a posição desejável no mercado, já no posicionamento psicológico a empresa define a forma de comunicação dessa posição para o mercado, é o desenvolvimento de uma identidade entre os serviços oferecidos pela empresa e as necessidades do consumidor.

O mind share é o espaço que uma determinada marca ocupa na mente do consumidor (Madden, 1991). Desta maneira, o mind share é o responsável em hierarquizar as marcas de

uma determinada categoria na mente do consumidor e auxiliá-lo no processo de decisão de compra. Segundo Aaker (2007), a consciência da marca é a presença da marca na mente dos consumidores. “Se a mente do consumidor estiver cheia de cartazes mentais, cada um ilustrando uma marca isolada, a consciência de uma marca específica se espelhará no tamanho do cartaz que a representa” (Aaker, 2007, p. 19). Para o autor, a consciência pode ser medida de acordo com as diversas formas em que os consumidores se lembram de uma marca, variando do reconhecimento da marca ao top of mind, que é a primeira marca lembrada pelo consumidor em uma determinada categoria.

Estudos confirmam que uma boa consciência da marca desempenha um efeito positivo na intenção de compra (Keller, 1993; Wu & Ho, 2014; Akkucuk & Esmaeili, 2016), porém com o aparecimento e o fortalecimento de novas marcas, o fato de os consumidores apenas conhecerem determinada marca, não indica que ele terá uma percepção positiva sobre ela, mas esse pode ser o primeiro passo para gerar atitudes e comportamentos positivos em relação a marca (SU, 2016). Ter apenas consciência da marca não define que o consumidor tenha intensão de compra, porém esta consciência permite que o consumidor tenha outras relações positivas com a marca, como a lealdade e a qualidade percebida (Pappu & Quester, 2016; Foroudi et al., 2018), o que pode gerar intenção de compra.

No caso da empresa Premium Select, os clientes não absorveram a informação sobre o posicionamento praticado pela empresa, notando assim a surpresa de muitos clientes ao observar que a empresa possuía no seu estoque veículos importados de grande valor, esse fator ocorreu devido ao longo período em que a empresa apostou em outro segmento de veículos com valores menores, umas das formas para passar essa informação aos clientes seria estabelecer um canal direto com o público alvo, explorando ao máximo as redes sociais e transparecendo aquilo que a empresa faz de melhor.

Questão 3

O reposicionamento não está vinculado somente à permanência de um produto no mercado, mas também ao retorno dele (Rosa, 2004). O reposicionamento acontece na necessidade de mudança do posicionamento quando ele está obsoleto, que pode ser pelo tempo, pela mudança no comportamento do cliente, pela estagnação do crescimento da marca ou a perda de mercado (Aaker, 1998). Uma ação de reposicionamento é derivada da perda de valor da atual posição ou orientada para o aproveitamento de uma dada oportunidade de mercado ou decidida pelo reconhecimento da ineficácia mercadológica do atual posicionamento de marca (Bortolan & Telles, 2003). Com base neste conceito os autores classificam três estratégias para reposicionamento de marcas: reposicionamento reativo, reposicionamento propositivo e reposicionamento corretivo. De acordo com os autores o reposicionamento reativo surge na mudança do comportamento do cliente, o reposicionamento propositivo surge na vontade de utilizar um novo posicionamento para gerar novos ganhos e o reposicionamento corretivo surge quando o posicionamento escolhido anteriormente não atinge os resultados esperados.

Por outro lado, a estratégia de posicionamento poderá ficar ineficiente e antiquada o que exige estratégias de reposicionamento. Porém as marcas também podem ser reposicionadas para que aproveitem novos nichos ou para competir em outros segmentos e mercados (Aaker, 1998). O reposicionamento deve ser uma preocupação constante da empresa em decorrência da volatilidade do mercado e do desgaste que uma marca sofre, por mais promovida que seja (Richers, 2000). Furrier (2008) considera que uma marca não deve ser observada como uma construção definitiva, mas sim como o esforço constante de reconstruir o valor para a empresa e seus clientes.

As vendas em declínio no segmento de veículos novos criaram a necessidade da empresa se reposicionar no mercado, situação que foi considerada pela empresa na hora de desenvolver o reposicionamento, porém alguns aspectos precisam ser levados em consideração nesse novo posicionamento, fatores externos como, concorrência, economia, taxa de juros e fatores interno como, estrutura da loja e espaço físico para adequar os veículos além de pós-venda e manutenção desses veículos.

Questão 4

A proposta da empresa é de se posicionar em um nicho de exclusividade, trabalhando com uma nova gama de produtos, fortalecendo a imagem de loja premium, para isso, além de veículos exclusivos no estoque, o canal de comunicação é de suma importância para levar essa informação aos consumidores, para que esse novo posicionamento seja percebido pelos clientes. Os produtos e serviços precisam de uma diferença marcante e forte, que satisfaça aos critérios de importância, destaque, superioridade, exclusividade, acessibilidade e lucratividade. Kotler e Keller (2006) salientam que, normalmente, produto e serviços adicionais são as estratégias mais usuais para diferenciar uma oferta de seus concorrentes. Contudo, demais alternativas de diferenciação são possíveis, como funcionários, canal e imagem. Assim, a organização se utiliza da diferenciação para projetar o posicionamento que pretende no mercado, enquanto os consumidores percebem o posicionamento principalmente em razão das principais diferenças da oferta da marca (Gouvêa & Niño, 2010).

Identificar nichos alvo e a avaliação deste segmento de clientes de acordo com sua atratividade e a identificação das habilidades competitivas da empresa, a conduzem a uma oferta diferenciada que a permite oferecer um produto ou uma marca para seu público-alvo que se distingue dos seus concorrentes (Gouvêa & Niño, 2010). Destaca-se ainda que, para o alcance dos objetivos de posicionamento estratégico, a empresa precisa buscar a consonância total entre o posicionamento por ela pretendido e o percebido pelo público-alvo (Oliveira & Campomar; 2007). A empresa tem o objetivo de se posicionar como uma referência em veículos seminovos exclusivos na região de Balneário Camboriú, porém, precisa mudar a imagens que as pessoas têm de ser apenas uma concessionária que representa outras marcas no estado de Santa Catarina, como as marcas que o grupo Premium tem a concessão no estado de Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

Aaker, D. A. (2007). *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman.

Aaker, D. A. (1998). *Marcas: Brand equity - gerenciando o valor da marca*. Gulf Professional Publishing.

Akkucuk, U. & Esmaili, J. (2016). The impact of brands on consumer buying behavior: An empirical study on smartphone buyers. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 5(4), 1-16.

Bortolan, M. S. & Telles, R. (2013). O desafio do reposicionamento de marcas. *Sumários Revista da ESPM*, 10(5), 70-82.

Dimingo, E. (1988). The fine art of positioning. *The Journal of Business Strategy*, 9(2), 34-39

- Foroudi, P. et al. (2018). Perceptual components of brand equity: Configuring the Symmetrical and Asymmetrical Paths to brand loyalty and brand purchase intention. *Journal of Business Research*, 89, 462-474.
- Furrier, M. T. (2008). Posicionamento e reposicionamento de marcas. In: Serralvo, F. A. (org.). *Gestão de Marcas no contexto brasileiro*. São Paulo: Saraiva.
- Hooley, G., Greenley, G., Fahy, J., & Cadogan, J. (2001). Market-focused resources, competitive positioning and firm performance. *Journal of Marketing Management*, 17(5-6), 503-520.
- Hooley, G., Broderick, A., & Möller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6(2), 97-116.
- Hooley, G. J.; Saunders, J. A. & Piercy, Nigel F. (2001). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kalra, A. & Goodstein, R. C. (1998). The impact of advertising positioning strategies on consumer price sensitivity. *Journal of Marketing Research*, 35(2), 210-224.
- Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595-600.
- Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura.
- Kotler, P. (2008). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5a ed. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. L (2006). *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Education.
- Leek, S. & Christodoulides, G. (2011). Brands: Just for consumers? Introduction to the special issue on B2B branding. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1060-1062.
- Ohnemus, L. (2009). B2B branding: a financial burden for shareholders? *Business Horizons*, 52(2), 159-166.
- Pappu, R. & Quester, P. G. (2016). How does brand innovativeness affect brand loyalty? *European Journal of Marketing*, 50(1/2), 2-28.
- Partyka, R. B., De Lima, C. E., & Lana, J. (2021). Quanto Tempo Destinar para as Discussões ao Ensinar com Casos para Ensino? *Administração: Ensino e Pesquisa*, 22(3), 446-467.
- Richers, R. (2000). *Marketing: uma visão brasileira*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rosa, S. G. M. (1998). *Reposicionamento de produtos*. Porto Alegre: SEBRAE/RS.
- Su, J. (2016). Examining the relationships among the brand equity dimensions: empirical evidence from fast fashion. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(3), 464-480.

Suzuki, Y. (2000). The effect of airline positioning on profit. *Transportation Journal*, 39(3), 44-54.

Wu, S-I. & Ho, L-P. (2014). The influence of perceived innovation and brand awareness on purchase intention of innovation product—an example of iPhone. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 11(4), 1450026-1-1450026-22.

Zhechev, V. & Stanimirov, E. (2018). Brand positioning of domestic services in Australia. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*, 8(1), 20-29.