

## Reposicionamento de Mercado: O Estudo de Caso das Lojas Pompéia<sup>1</sup>

Luana dos Santos BRIDI<sup>2</sup>

Ana Amélia PERERA<sup>3</sup>

Universidade Católica de Pelotas, Pelotas, RS

### RESUMO

Este trabalho tem por objetivo a análise de reposicionamento de mercado da rede gaúcha das lojas Pompéia, ocorrida nos últimos 9 anos. Abordam-se questões referentes a história do marketing, suas variáveis controláveis, explanando a questão do posicionamento de mercado, quais aspectos uma empresa deve analisar no momento de se posicionar ou se reposicionar, estratégias de posicionamento e como se diferenciar perante seus concorrentes. Busca-se compreender o cenário atual no qual a marca está inserida, e ao mesmo tempo faz-se uma pesquisa da história da empresa para que possa ser desenvolvido um comparativo ao longo dos anos e através de análises com base em estratégias de marketing, se possa chegar a uma conclusão de como e porque a marca reformulou sua maneira de se posicionar perante o mercado.

**Palavras-chave:** *marketing*; posicionamento de mercado; reposicionamento; estratégias; marca; Pompéia.

### Introdução

Vivenciamos uma época onde a cada dia que passa surgem novos produtos, novos serviços e novas marcas. Sob a óptica do consumidor observa-se uma voracidade por conta das empresas que sentem a necessidade de prospectar novos clientes e fidelizar os já existentes. Os meios utilizados para que isso aconteça são os mais variados possíveis, desde as mídias mais tradicionais, até as mais inesperadas. Com o mercado em constante mudança, é preciso estar sempre atento as oportunidades e ameaças que o *marketing* apresenta e se posicionar de forma adequada para que a posição da empresa se mantenha, sempre com o intuito de crescimento e expansão da marca.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na Divisão Temática Publicidade e Propaganda, da Intercom Júnior – X Jornada Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

<sup>2</sup> Bacharel em Comunicação Social – Habilitação Publicidade e Propaganda na Universidade Católica de Pelotas, 2013/2., e-mail: [luanasbridi@gmail.com](mailto:luanasbridi@gmail.com)

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho. Doutora em Marketing e professora de comunicação da Universidade Católica de Pelotas, e-mail: [anaamelia.perera@gmail.com](mailto:anaamelia.perera@gmail.com)

Este estudo de caso tem como objetivo geral analisar as estratégias utilizadas pelas lojas Pompéia no reposicionamento da marca que ocorreu nos últimos 9 anos avaliando o porquê do ocorrido e apresentando as estratégias de *marketing* e ações de comunicação que a empresa passou a desenvolver com o intuito de aumentar ainda mais o seu relacionamento com o cliente.

### ***Marketing***

O estudo do mercado surgiu da necessidade dos industriais em administrar a nova realidade oriunda da Revolução Industrial, que causou a transformação de um mercado de vendedores para um mercado de compradores. No século XX, a venda tornou-se uma preocupação essencial para as empresas, mas foi só nos fins da Segunda Guerra que as funções do marketing foram definitivamente colocadas nas mesmas direções de produção, finanças e recursos humanos. Isso se deu pelo crescimento da concorrência, o que originou a cultura de vender a qualquer preço.

A palavra “*marketing*” pode ser compreendida como o uso adequado do mercado. No sentido escrito, é o conjunto de técnicas e métodos destinados ao desenvolvimento das vendas e comercialização de produtos e serviços e em um contexto mais específico, o marketing envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes, construindo fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca.

A função do marketing é lidar com os clientes administrando relacionamentos lucrativos. Para isso, há dois objetivos principais: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação (KOTLER, ARMSTRONG, 2009, p.3).

Para Ambrósio (1999), a principal atividade do marketing é o planejamento, pois o trabalho do profissional de marketing começa muito antes da fabricação do produto e continua muito depois da sua venda. Ele necessita desenvolver atividades de diversas áreas incorporando o papel de diversos especialistas, sendo investigador do mercado e também psicólogo, sociólogo, economista, comunicador, etc, pois precisa analisar quais são as necessidades e desejos dos consumidores e o contexto do mercado no qual a organização se encontra para, mediante, principalmente, os quatro P’s do marketing, – produto (que faz relação também ao cliente), praça (loais de comercialização), preço e promoção (comunicação) – chegar a conclusão de quais as melhores estratégias para adaptar a

empresa com o intuito de proporcionar a satisfação desses desejos, fazendo com que a lucratividade da mesma se mantenha de forma crescente.

Além desses 4 aspectos mais importantes, é extremamente relevante levar em considerações outros itens (que fazem parte do mix de marketing) ao desenvolver um planejamento. São eles: *phocus, people, providers, post-place, protection, positioning*.

### **Posicionamento de mercado**

O posicionamento de uma marca (*positioning*) refere-se a apresentação da oferta (promoção) e da imagem da empresa para ocupar um lugar único na mente de seus clientes-alvo em relação aos concorrentes da marca (KOTLER e KELLER, 2009). Essa posição/imagem, precisa ser diferenciada para obter vantagem competitiva, já que o consumidor faz uma comparação entre as marcas e seus concorrentes, avaliando-as para definir qual irá consumir.

É importante destacar que o posicionamento não começa com o produto em si, pois não se trata do que é feito com ele, mas sim do que é feito com a mente do cliente potencial<sup>4</sup>.

Para se chegar a um posicionamento correto, que atenda as exigências do mercado na qual a empresa se insere e que traga resultados positivos, há dois passos essenciais: o primeiro é saber onde a empresa está; o segundo é definir para onde ela quer ir e onde quer chegar. O posicionamento deve estar sempre alinhado à missão da empresa.

O posicionamento resulta em uma proposição de valor que contém: a definição do público-alvo; o benefício a ser comunicado; a justificativa para o benefício, que são os atributos do produto que dão credibilidade à promessa de benefício; a descrição da personalidade a ser construída para a marca. A proposição de valor é também chamada de estratégia central (*core strategy*), estratégia de conteúdo (*copy strategy ou copy platform*) ou por posição única de venda (*unique selling proposition*), e intera o plano estratégico de comunicação da marca.<sup>5</sup>

Em seu novo livro, Lupetti (2013), explica que há duas formas de posicionamento:

---

<sup>4</sup>Futuros possíveis clientes da empresa; público-alvo a ser atingido.

<sup>5</sup>Livro: Gestão de Marketing. Professores do Departamento de Mercadologia da FGV – EAESP e convidados, p. 104, 2003)

Posicionamento estratégico, que se refere ao posicionamento na organização e retrata a maneira pela qual a empresa quer ser vista como instituição. Faz referência a sua imagem/identidade.

Posicionamento específico, quanto em marcas de produtos e serviços. Este posicionamento dependerá do produto, público alvo, objetivos específicos da comunicação e demais aspectos que já foram comentados acima através dos estudos dos professores de mercadologia da FGV. Tanto a autora quanto os professores defendem que esses aspectos integram o plano estratégico de posicionamento da marca.

Do mesmo modo que os objetivos de comunicação, o posicionamento deve ser geral para a organização e específico para cada público escolhido. Todo o posicionamento específico deve estar necessariamente interligado ao posicionamento estratégico da organização. (LUPETTI, p. 90, 2013).

### **Reposicionamento**

No mundo atual, onde a concorrência e nível de competição entre as empresas é extremamente alto, é necessário estar em constante adaptação com as novidades que o mercado apresenta. As empresas precisam ser dispostas a experimentar, arriscar, aperfeiçoando os aspectos que trazem retornos positivos e corrigindo rapidamente os erros a partir das respostas que o mercado apresenta.

O reposicionamento de uma empresa não é uma tarefa fácil, já que consiste em romper com toda a maneira de trabalhar a imagem da empresa e a sua posição na mente dos consumidores e do mercado. Este é tão importante e complexo como o posicionamento inicial da marca e ambos devem passar pelo mesmo processo de análise e desenvolvimento até serem colocados em execução, ou seja, os dois precisam ser planejados.

Em uma entrevista à Revista Lançamentos<sup>6</sup>, em setembro de 2008, Mário Persona<sup>7</sup> ao ser questionado sobre a dificuldade de reposicionar uma marca, alega que os cuidados entre posicionamento e reposicionamento devem ser os mesmos, porém, no

---

<sup>6</sup>Com foco no varejo, a revista Lançamentos antecipa as tendências da moda nacional e internacional. A primeira revista brasileira especializada em calçados e acessórios presente nas plataformas *tablet* e *smartphone* também traz entrevistas com celebridades e aborda temas como comportamento de consumo, vitrinismo, layout de loja, posicionamento de marca e sustentabilidade.

<sup>7</sup> Palestrante, em comunicação, vendas, inovação, segurança do trabalho (SIPAT), meio ambiente e qualidade de vida, autor e consultor.

reposicionamento ainda há a questão de que a marca já está posicionada de determinada maneira na mente do consumidor e incorporada em sua maneira de pensar, ou seja, é necessário rever as questões da empresa em relação ao mercado, manter seus clientes e comunicar a eles algo novo sem perder a essência da marca, para não correr riscos de perder juntamente seus consumidores.

### **Pompéia**

Analisando a trajetória de mercado da rede de lojas Pompéia, fundada em 1953, podemos perceber que há aproximadamente 10 anos, a marca vem reformulando sua maneira de se apresentar ao mercado com objetivo de oferecer melhorias aos clientes, se modernizar e se adaptar às exigências do mercado e ampliar as vendas.

A pequena loja familiar, da cidade de Camaquã/RS, que no início de sua história tinha como nome “A Principal”, deu origem a uma das maiores redes do setor de varejo no Rio Grande do Sul, as Lojas Pompéia.

Na década de 70, a loja que só vendia artigos masculinos, identificou o grande potencial das mulheres em impulsionar o negócio e, sensível às tendências, promoveu a primeira grande mudança da rede, ampliando o leque de produtos para roupas femininas, infantis, calçados e artigos de cama, mesa e banho. Além do perfil e público-alvo, foi mudado também o nome da loja.

Nos anos 80, a Pompéia não parava de crescer. A rede de lojas se expandia no Estado com a chegada da segunda geração da família nos negócios. A abrangência da rede nas cidades do interior e o ingresso na capital ocorreu de forma natural. Sob o slogan “Vestindo e calçando toda a família”, em pouco tempo a Pompéia consolidou-se como referência no varejo gaúcho.

Em 1999, foi inaugurado, em Camaquã, um dos mais modernos Centros de Distribuição e Administração do Brasil, com 4.500m<sup>2</sup> de área construída e todos os recursos tecnológicos necessários para um eficiente recebimento e expedição de mercadorias.

### **Posicionamento da marca no mercado de varejo**

Até o início dos anos 2000, a Pompéia tinha como visão de empresa vender para toda a família, oferecia preço baixo e um atendimento próximo e diferenciado. Em 2004,

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

Carmem Ferrão, empresária, especialista em varejo e superintendente de marketing e vendas, é uma das filhas de Lins e trabalha há quase 30 anos na empresa. Cresceu brincando nos escritórios e analisando o desenvolvimento da empresa. A superintendente de marketing conta, em uma de suas entrevistas à jornais e sites como o Clic RBS<sup>8</sup>, que nessa época (2004) o que mais lhe chamava a atenção era que os clientes pediam para que os empacotadores escondessem o nome da loja. Isso a incomodava muito, pois o que uma empresa precisa é ter orgulho da sua marca e fazer com que, consequentemente, seus clientes também o tenham .

O assunto foi bastante discutido entre a família e chegou-se a conclusão de que as Lojas Pompéia comercializavam moda, e que o objetivo era mostrar que a moda, a novidade e a qualidade era acessível a todos. Juntamente com uma empresa de consultoria de vendas, Gouveia de Souza, do estado de São Paulo, foi desenvolvido uma pesquisa de avaliação e planejamento para avaliar qual a melhor forma de se ajustar ao mercado sem perder os valores da empresa e o foco no seu público-alvo, classe C. Essa, que teve uma ascensão muito grande ao consumo, é atualmente um consumidor bastante exigente. Ele se informa, dá palpite, não tem mais nenhum constrangimento. Discute a moda com o vendedor, entende do assunto. E busca preço, qualidade, uma loja bacana e um *layout* sofisticado e atualizado.

Foi estabelecido, então, que a missão da marca era comercializar produtos de qualidade, que atendam às tendências de moda, com preços acessíveis, além de valorizar e oferecer um atendimento próximo e diferenciado ao consumidor. Assim, a loja se inseria no

---

<sup>8</sup>Site oficial da Zero Hora.

conceito *Fast Fashion*, ou seja, moda acessível, com grande variedade e rapidez de reposição. Tal conceito, que teve início nos Estados Unidos e hoje está presente no mercado brasileiro através de grandes redes como Renner, C&A e Riachuelo, é, sem dúvida, no setor da moda, o modelo produtivo/distributivo de maior sucesso dos últimos anos.

A eficiência do fornecimento e da logística consiste em prover rapidamente os pontos de venda no momento em que se concretiza o pedido final. Tipicamente, a cadeia da moda pronta opera com pequenos lotes de modelos e propostas que são renovadas com frequência excessiva (inclusive quinzenal). (CIETTA, 2012, p. 41).

Através das pesquisas, chegou-se a conclusão de que cada região do Estado tem um estilo diferente de comprar. Os clientes do interior além de precisarem ter confiança no vendedor e na marca, gostam de ter o seu próprio vendedor, que conhecem pelo nome. Outra característica desse público é o maior consumo dessa cultura denominada *Fast Fashion*, pois ele não compra grandes volumes, mas compra com muita frequência. Assim, o foco da empresa reduziu em relação a quantidade de produtos e passou a investir mais em qualidade. Com a mudança, a Pompéia também optou por remodelar as filiais dando novo *layout* aos pontos de venda e ainda divulgar a marca com maior exposição. Nesse momento estava sendo criado o novo lema da marca: Pompéia. É fácil ser *fashion*.

### **Comunicação**

Há muito tempo a Pompéia destaca-se pelo investimento em comunicação. A marca adota uma estratégia de comunicação integrada que privilegia variadas formas de mídia: propaganda em veículos massivos, internet, eventos, assessoria de imprensa, *marketing* direto, *merchandising* e venda pessoal.

Desde 2004, a rede estabeleceu um padrão de publicidade onde a cada ano é desenvolvido um tema que norteia todas as campanhas e peças publicitárias do ano referente. Em 2004, período de início da transição do posicionamento da marca, foi explorado “O que é que a Pompéia tem? Tem tudo para você ser feliz”, com o objetivo de divulgação do que existia na loja e o que ela oferecia aos clientes. Em 2007, dando prosseguimento à linha de comunicação adotada há três anos, dentro do conceito “É fácil ser *fashion*”, os comerciais mostraram a atriz global Daniela Escobar sendo flagrada por um paparazzo ao experimentar roupas e fazer compras na loja. O objetivo de trabalhar com a celebridade, que tem como característica ser uma mulher bem vista, sofisticada e com um

alto nível social, era exaltar o cliente, trabalhar com o aspiracional e mostrar que nas lojas Pompéia ele poderia encontrar tudo o que desejava para estar na moda de maneira elegante e ao mesmo tempo com um custo baixo. A escolha da atriz levou em conta, além da beleza e da postura sofisticada, o fato de que ela é gaúcha, o que propicia maior identificação do consumidor quanto à regionalidade.

A seguir, segue a relação de campanhas desenvolvidas de 2004 a 2013, todas tendo como base o slogan “É fácil ser *fashion*”, mas cada uma com o seu tema anual. É possível observar um crescimento linear tanto na linha criativa estética das campanhas e materiais desenvolvidos como no tema abordado a cada ano.

FIGURA 1 – Apresentação da linha criativa e conceito das campanhas publicitárias desenvolvidas pela marca nos anos de 2004, 2005 e 2006.



Fonte: Material documental da marca



FIGURA 2 – Apresentação da linha criativa e conceito das campanhas publicitárias desenvolvidas pela marca nos anos de 2007, 2008 e 2009.



2007

É fácil ser  
 fashion

Endosso de uma  
 artista global  
 para validar o  
 conceito



2008

É fácil,  
 extremamente  
 fácil, ser fashion

Modelo famoso e  
 música nacional  
 para validar o  
 conceito



2009

É fácil ser fashion  
 Ame mais,  
 Crie mais,  
 Experimente mais

Incentivo à  
 experimentação, à vida,  
 reforçada pela trilha  
 Celebrate que fez um  
 convite à celebração.

Fonte: Material documental da marca

FIGURA 3 – Apresentação da linha criativa e conceito das campanhas publicitárias desenvolvidas pela marca nos anos de 2010 e 2011.



2010



2011

**É fácil ser fashion**  
**É fácil ser feliz**  
**é fácil amar.**

**Evolução do conceito mostrando que ser fashion não é apenas estar na moda mas sim ter atitude, embalada pela trilha Don't Worry Be Happy.**

**Uma ideia puxa outra**

**A moda oferece infinitas possibilidades de combinações. E a Pompéia ajuda suas consumidoras trazendo variedade de produtos e inspirações.**

Fonte: Material documental da marca

FIGURA 4 – Apresentação da linha criativa e conceito das campanhas publicitárias desenvolvidas pela marca nos anos de 2012 e 2013.



2012



2013

É fácil ser fashion  
 Pompéia Fashion  
 Show

Comerciais inspirados em seriados de TV. Em um clima divertido e descolado foram mostradas todas as ofertas do ano.

É fácil ser fashion  
 ELOGIOS

Esse conceito inspira e incentiva as pessoas no dia a dia, motivando o consumidor a se vestir melhor, e ser mais feliz.

Fonte: Material documental da marca

### Diferenciação

Além da forte comunicação, a rede de lojas Pompéia trabalha com o seu plano de marketing bem específico e definido. O planejamento é feito anualmente, já prevendo todas as datas e campanhas que serão comunicadas de janeiro a dezembro. As campanhas de maior importância e relevância para o varejo apresentam peças para ponto de venda, rádio, TV e um constante monitoramento de redes sociais. A loja está presente nas 5 principais redes sociais atuais: *facebook*, *twitter*, *instagram*, *flicker* e *youtube*. A comunicação

estabelecida com os clientes através dessas ferramentas é bastante positiva. O retorno é de imediato e único a cada solicitação. Tatiane Garbin, analista de marketing da rede, avalia que o público tem um grande carinho pela marca, que a proximidade entre Pompéia e cliente é bastante forte e que as páginas na internet são usadas para aprimorar essa relação.

A empresa recebe muitos elogios através das redes sociais e um dos aspectos bastante positivos é que quando há alguma reclamação ou sugestão, os clientes costumam fazer via mensagem, sem expor a marca a situações mais delicadas, o que é ótimo para melhorar os processos internos e para o cliente ficar satisfeito.

Esse carinho no qual os clientes tratam a marca é reflexo do cuidado no qual a mesma sempre procurou manter com o seu público. Desde o início, quando ainda era A Principal, o tratamento e atendimento diferenciados a seus clientes foram prioridades da loja. Como já foi dito no primeiro capítulo deste trabalho, não é interessante para as empresas terem apenas clientes lucrativos, mas sim capturar seu valor ao longo do tempo e receber uma participação ainda maior de suas compras (KOTLER e ARMSTRONG, 2009). Um bom relacionamento com o cliente pode criar o encantamento deste, que permanece fiel e fala favoravelmente sobre a empresa e seus serviços/produtos, e é justamente essa relação que a Pompéia procura manter com os seus clientes.

Além das grandes campanhas, como: lançamento outono-inverno, dia das mães, dia dos pais, dia dos namorados, lançamento primavera-verão, dia das crianças e natal, a cada 15 dias a loja inova com uma campanha para ponto de venda. Para essas que apresentam temas diferentes, destacando um estilo de produto/serviço diferente a cada uma delas, são desenvolvidos apenas material para PDV como catálogo, panfleto, banner, *tag*, adesivo de vitrine e, é claro, uma estética e monitoramento específicos para as redes sociais.

### **Considerações finais**

É possível perceber que as lojas Pompéia vem atingindo grande êxito no seu reposicionamento de mercado. A marca, que vem trabalhando uma nova maneira de se apresentar ao mercado com o seu reposicionamento, que teve início no ano de 2004, se pode chegar a conclusão de que com estudo, cautela e profissionalismo, utilizando as estratégias corretas, diferenciando-se dos concorrentes, mantendo a missão da marca

sempre em evidência e acima de tudo valorizando o seu cliente, é possível melhorar seus serviços e atingir resultados positivos.

A marca não precisou realizar nenhuma estratégia mirabolante, apenas entendeu que seu público-alvo, a classe C, está cada vez mais exigente e que é necessário exaltá-lo, oferecendo melhorias em todos os sentidos. Assim, a rede decidiu trabalhar com o aspiracional, investindo na qualidade de seus produtos, mas sem aumentar valores (preço), já que o objetivo geral da empresa é oferecer moda para toda a família com um custo baixo. Hoje em dia, a rede continua tendo como público-alvo a classe C, mas, segundo pesquisas internas, seus serviços respingam também na classe B.

Para isso, a primeira estratégia utilizada foi a mudança de slogan. A rede que primeiramente se referenciava por “Vestindo e calçando toda a família”, hoje em dia assina com: “Pompéia, é fácil ser fashion”. O novo slogan traz essa essência de moda atual (fashion) e ao mesmo tempo de acessibilidade (fácil), o que reflete no seu novo conceito de trabalhar, o *fast fashion*. Este, que foi introduzido nos Estados Unidos, garante ao consumidor grande variedade e rapidez de reposição e está bastante presente no mercado brasileiro através de grandes redes como Renner e Riachuelo, que atualmente são os concorrentes<sup>9</sup> diretos da marca Pompéia.

A marca adota uma estratégia de comunicação integrada que privilegia variadas formas de mídia: propaganda em veículos massivos, internet, eventos, assessoria de imprensa, *marketing* direto, *merchandising* e venda pessoal.

Para Garbin, os resultados e números estão sendo bem satisfatórios, as vendas seguem crescendo, apresentando um percentual de 20% de crescimento ao ano<sup>10</sup>. Além dos números, os comentários de seus consumidores nas redes sociais e demais meios de comunicação e o carinho no qual a marca é tratada, refletem o sucesso das suas atividades perante o mercado de varejo.

---

<sup>9</sup> Dado informado pela equipe de marketing da rede.

<sup>10</sup> Informações disponibilizadas na entrevista com Tatiane Garbin, analista de *marketing* das lojas Pompéia.

## REFERÊNCIAS:

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing Passo a Passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.

.

CIETTA, Enrico. **A Revolução do Fast Fashion – Estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Education, 2009.

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

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica: Planejamento**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

.<http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/donna/noticia/2012/09/especialista-em-varejo-a-cartilha-de-negocios-de-carmen-ferrao-3878400.html> > Acesso em 26/10/13

<http://mariopersona.com.br/entrevista-reposicionamento-marca-revista-lancamento.html> > Acesso em 04/11/13