



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Análise do processo de reposicionamento da
marca Tele Rio**

Henrique Drummond d'Oliveira Mathias

1813120

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro
Junho de 2023.



Henrique Drummond d'Oliveira Mathias

**Análise do processo de reposicionamento da marca
Tele Rio**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Marcus Wilcox Hemais

Rio de Janeiro
Junho de 2023.

Agradecimentos

Gostaria primeiramente de agradecer a toda minha família e principalmente meus pais Roberto e Maria Luisa, que me apoiaram durante toda minha jornada acadêmica e por sempre ter acreditado em mim e ter me incentivado a seguir meus sonhos. Agradeço também aos meus amigos, que estiveram do meu lado em todo esse processo e facilitaram toda essa caminhada mesmo com tantas adversidades. Deixo também um enorme agradecimento e reconhecimento ao professor Marcus Wilcox Herais, que foi essencial para que esse trabalho fosse concluído, assim como à faculdade PUC-RIO que me proporcionou um ensino de excelência.

Resumo

Mathias, Henrique. Análise do processo de reposicionamento da marca Tele Rio. Rio de Janeiro, 2023. 43 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho possui como objetivo responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como foi o processo de reposicionamento da marca Tele Rio? Para auxiliar com nossa pesquisa e responder a nossa pergunta de pesquisa, os seguintes objetivos específicos foram elaborados: conceituar o tema investigado através do referencial teórico; realizar pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, com coleta de dados realizada através de entrevistas; informar os resultados obtidos da pesquisa. A metodologia utilizada foi a elaboração de um roteiro de entrevistas visando agrupar as perguntas de acordo com os entrevistados. Foram entrevistados 3 funcionários da empresa para a pesquisa e concluiu-se que o reposicionamento da marca Tele Rio se deu por diversos fatores, entre eles, alterações na marca, produto, praça e promoção.

Palavras – Chaves: Reposicionamento, Tele Rio, Marketing Estratégico

Abstract

Mathias, Henrique. Analysis of the brand repositioning process of Tele Rio. Rio de Janeiro, 2023. 43 p. Undergraduate Thesis – Business Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

The present work aims to answer the following research question: How was the repositioning process of the Tele Rio brand? To assist with our research and answer our research question, the following specific objectives were developed: to conceptualize the investigated topic through theoretical references; to conduct exploratory research with a qualitative approach, collection of data through interviews; reporting of the obtained research results. The methodology used involved the development of an interview script to organize the questions according to the interviewees. Three employees of the company were interviewed for the research, and it was concluded that the repositioning of the Tele Rio brand occurred due to various factors, including changes in branding, product, place, and promotion.

Keywords: Repositioning, Tele Rio, Strategic Marketing

Sumário

1 O tema e o problema do estudo	1
1.1. Objetivos intermediários do estudo	3
1.2. Delimitação e foco do estudo	3
1.3. Justificativa e relevância do estudo	3
2. Referencial Teórico	5
2.1. O conceito de posicionamento de marca	5
2.2. Os passos no reposicionamento de marca	6
2.3. Comunicação de valor através do marketing estratégico	8
3. Metodologia e procedimentos de coleta e análise de dados do estudo	10
3.1. Tipo de pesquisa	10
3.2. Seleção dos entrevistados	10
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	11
3.4. Processo de análise dos dados	12
3.5. Limitações da metodologia	12
4. Apresentação da análise dos resultados	13
4.1. A Tele Rio e seus objetivos	13
4.2. Alterações na marca	15
4.3. Produto	19
4.4. Praça	20
4.5. Promoção	26
4.6. Evolução e transmissão de valor	28
5. Conclusão	30
5.1. Implicações Gerenciais	31
5.2. Sugestão de novos estudos	32
6. Referências Bibliográficas	33

7. Roteiro de entrevistas (Apêndice 1)

35

Lista de Figuras

Figura 1: Foto da inauguração de loja em Queimados (Prefeitura de Queimados, 2017)	14
Figura 2: Visual da marca antiga em comparação com a nova (Shopper Supply, 2022)	16
Figura 3: Visual da composição do novo Isotipo (Shopper Supply, 2022)	17
Figura 4: Visual da incorporação de cores do Rio de Janeiro (Shopper Supply, 2022)	18
Figura 5: Foto da nova identidade visual em display (Shopper Supply, 2022) ...	18
Figura 6: Foto do setor “Amantes e Descobridores da Tecnologia” na loja conceito (Shopper Supply, 2022)	21
Figura 7: Microambiente “Para o Seu Conforto” na loja conceito (Shopper Supply, 2022)	22
Figura 8: Foto meramente ilustrativa de um Busdoor Tele Rio (Marcus Mattos, 2022).....	26
Figura 9: Display de produtos de cozinha na loja física (Shopper Supply, 2022).....	27
Figura 10: Vídeo sobre os produtos de cozinha postado no Instagram da empresa (Instagram Tele Rio, 2022)	27
Figura 11: Imagem com a mensagem principal do reposicionamento (Instagram Tele Rio, 2021)	29

1. O tema e o problema do estudo

Empresas precisam constantemente lidar com avanços tecnológicos e demandas de mercado para que possam se manter em uma posição competitiva. Mas, em certos casos, isto não acontece. Nos anos 1990, foi possível ver isto acontecer cada vez mais com grandes marcas no Brasil tendo que se adaptar a ambientes novos e lidar com as adversidades que acompanham estas mudanças. Conforme explica BLINDER (2018) e SOANE (2023), varejistas como a Sears e Lojas Mesbla chegaram a ter bastante sucesso durante os anos 1960 e 1970, mas não sobreviveram à virada do século. Não existe uma receita fixa a partir da qual organizações possam simplesmente seguir, pois cada uma possui características únicas que tornam a sua adaptação mais complexa. O tema é um despertador de interesse justamente por não possuir uma maneira fixa para reter o sucesso e diversas estratégias podem ser utilizadas para alcançar novamente o patamar que a empresa já possuiu.

Entretanto, temos que nos perguntar: como é possível uma empresa retomar a relevância em seu mercado? Uma das principais maneiras seria perceber as necessidades para a adoção de um reposicionamento da marca e como ele pode ser feito. Estratégias que acompanham este processo articulam o planejamento de ações em diferentes canais de comunicação, buscando novamente a consolidação da marca e de sua identidade no mercado.

O posicionamento significa fazer com que um produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Quando isto não está acontecendo, existe uma necessidade da empresa se reinventar. Este é o processo pelo qual uma empresa redefine e realinha sua identidade, propósito, valores e posicionamento no mercado. Ela é uma estratégia essencial para as empresas se adaptarem ao mercado, diferenciarem-se dos concorrentes, conquistarem novos públicos e revitalizarem sua imagem. Se atribuir aos produtos e serviços o poder de uma marca (KOTLER; KELLER, 2011). Trata-se de criar diferenças entre os produtos. Ao realinhar sua identidade e posicionamento, a empresa pode alcançar maior relevância, aumentar sua competitividade e garantir seu sucesso a longo prazo.

Em tempos recentes, pode-se citar um exemplo de tentativa de reposicionamento de marca sendo feita por uma grande empresa brasileira, a Natura. A Natura é uma empresa brasileira de cosméticos que, segundo O Globo (2020), em 2019, adquiriu a empresa global de cosméticos Avon e decidiu

consolidar as marcas sob uma nova organização chamada Natura &Co. Esse reposicionamento tinha como objetivo criar uma presença global mais forte e aprimorar o foco da empresa em sustentabilidade. A nova identidade da marca representava um compromisso com valores, tais como inclusão, diversidade e responsabilidade ambiental. O reposicionamento ajudou a Natura a fortalecer sua posição no mercado global de cosméticos e expandir sua abrangência para novos clientes (G1, 2019).

Todavia, nem todo processo de reposicionamento é um sucesso. Em 2010, a Gap decidiu reposicionar sua marca, atualizando seu logotipo e adotando uma nova abordagem de marketing. Segundo The Branding Journal (2021), a empresa substituiu seu icônico logotipo azul e branco por um novo design mais simples, o que gerou uma reação negativa imediata dos consumidores e críticas intensas nas mídias sociais. Os clientes expressaram sua insatisfação com o novo logotipo, considerando-o sem inspiração e desprovido da personalidade que a Gap tinha anteriormente. A resposta negativa foi tão avassaladora que, em apenas uma semana, a empresa reverteu sua decisão e retornou ao logotipo original (MOORE, 2020).

Pode-se observar que esse processo de reposicionamento é extenso e sem garantias de sucesso e que contam com diversos fatores para que a sua execução tenha resultados positivos. Atualmente, a Tele Rio, empresa varejista brasileira situada no Rio de Janeiro, está passando por um processo de reposicionamento e busca retomar a sua relevância no estado carioca. Qualquer empresa varejista quer que a sua marca seja uma das primeiras que o consumidor lembre quando estiver buscando um produto. Isto é a relevância, e é o que a Tele Rio busca, assim como tantas outras.

Para alcançar este nível de importância no mercado de eletrodomésticos e produtos eletrônicos, foi preciso realinhar a marca para os padrões atuais. A empresa naturalmente sofreu com as mudanças em tendências de consumo por estar atuando desde 1954. Pouco foi feito para manter a empresa no topo e isto resultou na drástica queda de popularidade no cenário regional. Com o reposicionamento e as estratégias adotadas, a empresa hoje conta com uma nova imagem e projeta resgatar o seu status de um dos grandes varejistas no estado do Rio de Janeiro. O presente estudo visa analisar este caso da Tele Rio, a fim de entender como que o seu processo de reposicionamento está sendo realizado.

1.1. Objetivo do Estudo

O principal objetivo deste estudo é analisar o processo de reposicionamento que está sendo feito pela Tele Rio. Para isto, o estudo pretende dissecar as estratégias utilizadas, analisar como elas foram implementadas na empresa e expor a importância do processo.

1.2. Delimitação e foco do estudo

Este trabalho investiga o caso da varejista brasileira Tele Rio e procura abordar temas relacionados ao processo de transformação da empresa, especificamente aqueles relacionados a reposicionamento. O trabalho não pretende analisar outra empresa específica e foca somente nas estratégias adotadas pela Tele Rio.

É importante ressaltar que, dos 4 P's de marketing usualmente associados a um processo de reposicionamento, não será analisada a estratégia de Preço. Somente serão abordados os temas relacionados a Produto, Praça e Promoção, por serem mais relevantes ao caso em questão. Questões relacionadas a Preço são tidas como mais sensíveis e, portanto, de mais difícil acesso a informações.

Além disso, foi definida a delimitação da análise temporal que será dos últimos dois anos até a data da entrega deste documento. Por mais que contextos históricos da companhia sejam citados, a análise fundamentalmente será do início de 2021 em diante.

1.3. Justificativa e relevância do estudo

A ideia de uma empresa precisar se reinventar por completo e passar por uma reestruturação é algo grandioso por si só e, quando são analisados os seus componentes, pode-se entender como que o processo é feito. Por causa destas características, o presente estudo possui tanto relevância para aplicações acadêmicas quanto empresariais.

O reposicionamento de marca é um conceito trabalhoso e metódico que não acontece com grande frequência no cenário nacional. Com isso, existem poucos estudos em marketing que abordam a questão do reposicionamento de grandes varejistas como a Tele Rio.

Este trabalho proporciona uma visão de um caso que pode se repetir em outras empresa nos próximos anos. Com o aumento nas mudanças de demanda de consumidores, a necessidade de as empresas se reinventarem será cada vez maior. Dado que o cenário pode se repetir em outras organizações, a análise de reposicionamento de uma grande varejista pode servir de modelo para um possível benchmark futuro.

O reposicionamento de marca é uma estratégia essencial para garantir que a empresa se mantenha relevante, se diferencie da concorrência e se adapte às mudanças do mercado. É uma maneira de renovar a imagem da marca, conquistar novos mercados e construir uma base sólida para o crescimento e o sucesso contínuos da empresa.

É importante ressaltar que, apesar de diversas empresas terem dificuldades para se reerguer diante de cenários desfavoráveis, poucas conseguem retomar a sua popularidade com o consumidor. Portanto, este trabalho proporciona uma visão particular sobre o tópico de reposicionamento de marca.

2. Referencial Teórico

O presente capítulo apresenta o referencial teórico do estudo. Está, assim, dividido em três itens. O primeiro versa sobre o conceito de posicionamento de marca. O segundo discute os passos no reposicionamento da marca. O terceiro aborda o tema de comunicação de valor através do marketing estratégico.

2.1. O conceito de posicionamento de marca

Para poder entender como que a Tele Rio precisou se reinventar e encontrar maneiras de retomar a relevância de tempos passados, é preciso compreender a importância do posicionamento de uma marca e como que isto é crucial para o sucesso de uma organização.

Segundo Kotler e Armstrong (2015, pág. 57), o conceito de posicionamento se define por “fazer com que um produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvo em relação aos produtos concorrentes”. Por mais que pareça um conceito simples, os mercados mundiais estão em expansão contínua e a importância de se destacar entre os demais torna-se fundamental para a sobrevivência de uma companhia. Ao posicionar sua marca, a empresa primeiro identifica possíveis diferenças de valor para o cliente, que proporcionem a ela vantagens competitivas sobre as quais construir sua posição. A empresa pode oferecer valor superior para o cliente cobrando preços mais baixos do que os concorrentes ou fornecendo mais benefícios para justificar preços mais altos (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

A diferenciação é o segundo passo para o posicionamento, pois as empresas procuram diferenciar de fato a oferta ao mercado a fim de criar valor superior para o cliente (KOTLER, 2015). A determinação do posicionamento e diferenciação possibilitam que a empresa siga para o próximo passo da criação de sua identidade: o desenvolvimento do seu mix de marketing integrado. Ele se trata do conjunto de ferramentas táticas de marketing que a empresa combina para gerar a resposta que deseja no mercado-alvo. Ele consiste em tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto.

Com a definição destas estratégias de marketing, a empresa consegue formatar a sua operação com as áreas de atuação bem estabelecidas e o público-

alvo bem definido. Estes são os passos para que o posicionamento da marca seja feito da melhor maneira possível e tenha longevidade.

2.2. Os passos no reposicionamento de marca

Em um cenário no qual a empresa não acompanha as tendências do mercado e mantém sempre as mesmas práticas de vendas, ela está dando passos largos até um eventual fracasso. De acordo com Kotler e Armstrong (2015), as marcas são mais do que meros nomes e símbolos. Elas são um elemento-chave no relacionamento da empresa com os consumidores. As marcas representam as percepções e os sentimentos dos consumidores em relação a um produto e ao seu desempenho.

No reposicionamento da marca, um dos primeiros componentes a ser alterado é a identidade visual da marca. As renovações da imagem da organização podem ser feitas através de modificações no nome, logotipo, design e outras características visuais. Os consumidores veem a marca como parte importante de um produto. Os clientes atribuem significados às marcas e desenvolvem relacionamento com elas. Como resultado, as marcas possuem significados que vão muito além dos atributos físicos do produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Um bom design não começa com a criação de novas ideias em brainstorming ou a confecção de protótipos. Ele começa com a observação dos clientes, com um profundo entendimento das suas necessidades e com a modelagem de sua experiência de uso do produto. Com isso, é crítico que a empresa tenha cautela na hora de renovar a sua imagem já que é um componente vastamente importante ao se reposicionar.

É interessante observar como que dos quatro componentes do mix de marketing, o primeiro, "Produto", se destaca como um dos principais componentes do reposicionamento da marca. Os clientes-alvo são principalmente motivados pelo produto em si que pode ser definido como qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade (KOTLER 2015). O produto precisa ser claro para o consumidor, que deve poder identificar com facilidade o benefício do que está consumindo. No reposicionamento, uma estratégia é revisitar os três níveis do produto e como eles estão sendo adquiridos. No nível mais básico, a empresa precisa se perguntar: "O que o cliente está comprando de verdade? Esta

é a principal dor que está sendo curada pela empresa através de seu produto. O segundo nível é o produto básico, que está muito atribuído à identidade visual dos produtos como o nome das marcas, o nível da qualidade, o design e as características (KOTLER 2015). Com o tempo, as organizações precisam se atualizar ou mudar o seu portfólio de produtos para oferecer um diferencial aos seus clientes. Com a atratividade maior nos produtos, a companhia consegue alcançar números mais expressivos nas vendas e promover o terceiro nível de seu produto. Otimização das entregas e formas de pagamentos, serviços de pós-venda, suportes aos clientes e outras garantias são componentes que garantem a fidelização e que servem de catalizadores para os clientes retornarem. Cada nível agrega ainda mais valor para o cliente (KOTLER, 2015), portanto é importante que cada um deles seja atendido com êxito.

A praça envolve as atividades da empresa que disponibilizam o produto para o público-alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). É fundamental encontrar a localização adequada para facilitar o acesso dos clientes ao produto. A oferta por meios digitais também se torna um fator chave na estratégia de marketing para empresas que buscam divulgar e vender seus produtos aos clientes desejados. O crescimento explosivo da tecnologia digital mudou completamente a maneira como vivemos, como nos comunicamos, compartilhamos informações, aprendemos, compramos e nos entretemos. Isso, por sua vez, impactou bastante o modo como as empresas entregam valor para seus clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Outros passos impactantes no processo de reposicionamento é implementar campanhas de marketing que cheguem com facilidade até os consumidores. O objetivo destas campanhas é conseguir mostrar efetivamente a nova cara da companhia e a mudança que foi feita. Kotler e Armstrong (2015, pág. 58) explicam como a promoção “envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo.” Isto demonstra a possibilidade da mudança na estratégia de promoção, mas também de focar nos clientes-alvo. Com os avanços tecnológicos e a normalização de anúncios on-line, as divulgações através de plataformas digitais são uma nova maneira de empresas apresentarem as suas novas características aos seus clientes. Com isso, acredito que seja fundamental que uma empresa do ramo varejista esteja inserida no mundo digital e crie uma conexão com os clientes pela web. Kotler traz uma citação anônima no seu livro “Kotler on Marketing” que diz “é inútil dizer a um rio para parar de correr; a melhor coisa é aprender a nadar na direção que está

fluindo.” (KOTLER, 1999 pág. 259) e isto exemplifica a necessidade de estar em constante evolução e se adaptar as novas tendências que surgem.

2.3. Comunicação de valor através do marketing estratégico

A comunicação de valor desempenha, portanto, um papel fundamental no marketing estratégico e é de extrema importância para o sucesso de uma empresa. Ela se refere à transmissão eficaz e persuasiva das vantagens, dos benefícios e da proposta de valor de um produto ou serviço aos consumidores.

Segundo Jack Welch, ex-Presidente da General Electric, “A década do valor está chegando. Se você não pode vender um produto de alta qualidade pelo menor preço do mundo, você vai estar fora do jogo... a melhor maneira de segurar seus clientes é descobrir constantemente como dar-lhes mais por menos.” (VC S/A, 2020).

Os consumidores têm diferentes níveis de lealdade a marcas específicas, lojas e empresas. A lealdade pode ser definida como “um compromisso profundamente enraizado em recomprar ou voltar a ser cliente de um produto ou serviço preferido no futuro, apesar das influências situacionais e dos esforços de marketing que podem levar à mudança de comportamento” (KOTLER; KELLER, 2011, pág.123). Portanto, na busca por uma retomada na relevância, a identificação e personalização ao se conectar com o público-alvo é fundamental. A penetração de mercado exige isso das empresas e os clientes percebem o valor quando lhes é apresentado. O mercado é cada vez mais competitivo com as gigantes varejistas no setor, portanto esta diferenciação se torna crucial para a sobrevivência (ESTADÃO, 2021).

É imperativo que as empresas que buscam comunicar valor sejam precisas em escolher o caminho que desejam trilhar e estejam atentas aos desafios. Elas possuem fundos limitados e precisam decidir onde concentrar os seus investimentos. Segundo Porter (1980), existem três alternativas amplas: a concentração em ser o diferenciador no produto, o líder de baixos custos, ou focar em um nicho. Ele alerta como as empresas deveriam focar em um aspecto.

No cerne de uma grande marca está um ótimo produto. O produto é um elemento-chave na oferta de mercado. Líderes de mercado geralmente oferecem produtos e serviços de qualidade superior, que proporcionam um valor inigualável aos clientes (KOTLER; KELLER, 2011). Promover estratégias focalizadas nos

produtos se torna, portanto, uma alternativa interessante para transmitir o maior valor para o público-alvo.

3. Metodologia e procedimentos de coleta e análise de dados do estudo

Este capítulo cogita informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado. Está dividido em cinco seções que informam, respectivamente, sobre o tipo de pesquisa que foi realizada, o processo de seleção dos entrevistados, como foi feito o processo de coleta dos dados, o processo de análise dos dados e por fim, as limitações da metodologia.

3.1. Tipo de pesquisa

Com o intuito de atingir o objetivo do estudo, foi conduzido um estudo de caso que proporcionou compreender o processo de reposicionamento da marca Tele Rio. Uma pesquisa em forma de estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.” (GIL, 2002, pág. 54).

A pesquisa pode ser classificada de cunho exploratório. Este tipo de pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GIL, 2002). A pesquisa que “busca promover entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado” (GIL, 2002, pág. 41), contém uma abordagem qualitativa, pois constitui de um vaivém entre observação, reflexão e interpretação.

3.2. Seleção dos entrevistados

As entrevistas foram realizadas com três funcionários da Tele Rio. Acesso aos entrevistados foi autorizado pela Tele Rio, e as entrevistas ocorreram pessoalmente com dois dos três entrevistados, enquanto uma entrevista foi realizada por telefone devido à indisponibilidade do entrevistado. As respostas do entrevistado foram transcritas para análise.

O critério para a seleção dos entrevistados foi estabelecido levando em consideração o cargo e o tempo de serviço na empresa. Todos os entrevistados têm vínculo com a organização desde 2021 ou antes, ano em que a Tele Rio

iniciou o reposicionamento de sua marca, e desempenham funções diretamente relacionadas aos componentes afetados pelas mudanças.

As entrevistas foram realizadas com Ricardo Moreira, Diretor da Tele Rio, Heloisa Lima, Especialista de Marketing da empresa, e Guilherme Muniz, Gerente de Lojas. Os nomes dos entrevistados são fictícios, para garantir seu anonimato.

O Diretor Ricardo Moreira atuou diretamente no processo de reposicionamento e possui uma visão geral da empresa por supervisionar todas as áreas. Ele é responsável por todas as decisões executivas tomadas pela companhia e esteve presente desde o início da nova era da Tele Rio. Heloisa Lima é uma Especialista em Marketing que entrou na empresa pouco antes de 2021 e possui uma visão do antes e depois do departamento de marketing e suas campanhas. Ela é responsável por supervisionar todas as equipes de campanha publicitárias, time de seleção e gerenciamento de produtos e fica encarregada do time de marketing digital. Por fim, Guilherme Muniz é Gerente de uma das principais lojas na zona sul do Rio de Janeiro. Ele tem uma visão mais centrada no dia a dia dos produtos e promoções da empresa e está na companhia há mais de 8 anos.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

A coleta dos dados do estudo de caso foi realizada através de entrevistas em profundidade com três funcionários da empresa Tele Rio, com o intuito de extrair informações sobre o processo de reposicionamento da marca nos últimos anos. Segundo Gil (2002), a ênfase maior deste tipo de ferramenta de coleta de dados é colocada na profundidade e não na precisão, o que leva o pesquisador a preferir a utilização de depoimentos e entrevistas.

Inicialmente, um roteiro de entrevistas (Apêndice 1) foi elaborado com base na revisão da literatura. Esse roteiro auxiliou na condução das entrevistas, garantindo a abordagem dos principais tópicos relacionados às estratégias e o processo de reposicionamento da Tele Rio.

As entrevistas foram realizadas em formatos presencial e por telefone. Todas as conversas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas, com o consentimento dos entrevistados. Cada entrevista teve uma duração aproximada de 30 minutos.

3.4. Processo de análise dos dados

Os dados obtidos nas entrevistas foram transcritos e organizados para análise. Esse processo de organização envolveu a categorização dos depoimentos relacionados ao processo de reposicionamento da Tele Rio. Com essa organização, foi possível comparar os depoimentos entre si e com o referencial teórico, a fim de identificar informações relevantes que evidenciassem semelhanças e diferenças nas percepções dos entrevistados em relação ao tema de estudo.

3.5. Limitações da Metodologia

De acordo com Gil (2002), o estudo de caso através de entrevistas consiste em captação de explicações e interpretações do que ocorre. Com isso, podemos perceber que a explicação e interpretação do entrevistado pode não refletir a realidade total por se tratar de uma visão individual e muitas vezes específica. Por isso acredito ter sido fundamental a seleção de três funcionários em níveis distintos da organização.

Outra limitação da pesquisa é o viés do entrevistador, que pode influenciar as perguntas feitas e a interpretação das respostas. Isso pode resultar em uma distorção da representação das visões dos participantes.

Conforme mencionado anteriormente, o estudo de caso é um método ilustrativo que não deve ser generalizado. Portanto, os resultados da análise não podem ser aplicados a todas as empresas, setores e países. Os resultados são específicos ao caso da Tele Rio e servem apenas para ilustrar a aplicação da teoria.

4. Apresentação da análise dos resultados

O presente capítulo apresenta a análise dos dados coletados da pesquisa e está dividido em seis seções. Inicialmente, apresenta-se a empresa Tele Rio, o seu objetivo de retomar uma forte presença no mercado varejista do Rio de Janeiro. Em seguida, são apresentadas as mudanças realizadas pela empresa em sua imagem. Posteriormente, são abordadas as alterações no mix de produtos e os impactos resultantes dessas mudanças. Em seguida, são apresentadas as transformações de praça, incluindo a entrada no comércio digital. Em seguida, são exploradas as estratégias de promoção adotadas no reposicionamento da marca. Por fim, é realizada uma análise da evolução da empresa e suas estratégias de entrega de valor, em conformidade com a teoria apresentada anteriormente.

4.1. A Tele Rio e o seu objetivo

De uma pequena loja no centro da cidade do Rio de Janeiro para uma das maiores redes de varejo do estado, a Tele Rio está no ramo de eletrodomésticos e eletroportáteis desde 1954. A empresa se define como proporcionadora de um ótimo custo-benefício para toda a população do estado fluminense e tem orgulho de ser uma marca legitimamente carioca (TELERIO, 2023).

De acordo com o Diretor da Tele Rio, Ricardo Moreira, com a virada do século, a empresa não estava conseguindo se adaptar às tendências crescentes do mercado varejista e não conseguia manter a sua antiga clientela cativada. A empresa lidava com uma grande complicação que era a falta de comunicação com os seus clientes e a má organização interna. O motivo pela decisão em passar por um reposicionamento geral da marca foi justamente para possibilitar a Tele Rio de se reerguer e alcançar o seu objetivo de ser a referência no mercado varejista do Rio de Janeiro. A empresa passou por diversas etapas e processos no seu reposicionamento e um dos primeiros desafios foi lidar com as lojas da companhia.

O Diretor explicou que, quando a Tele Rio decidiu começar o seu reposicionamento, a empresa contava com um alto número de lojas físicas que não correspondiam com as vendas do momento.

Para tentar solucionar o problema das vendas no passado, a empresa erroneamente acreditava que precisava aumentar ainda mais o número de lojas e investia fortemente para que elas acontecessem. Em tempos recentes isto ainda era o caso, como em 2017 quando a Tele Rio investiu R\$8 milhões em uma nova

unidade no centro de Queimados (ilustrado na Figura 1). Ainda segundo o Diretor Ricardo Moreira, a empresa não tomava as devidas precauções na estratégia e tomada de decisão para a abertura das lojas.



Figura 1: Foto da inauguração de loja em Queimados

Fonte: Prefeitura de Queimados, 2017

Ao ser perguntado sobre a evolução da Tele Rio desde a sua criação, Ricardo Moreira informou o seguinte:

Tele Rio completa 68 anos em 2023 e é uma referência na comercialização de eletrodomésticos para o mercado do Rio de Janeiro, desde a sua fundação. Sua evolução se baseou na oferta inovadora de produtos para o lar, onde muitos lançamentos ocorreram de forma pioneira nas lojas da Tele Rio. Durante o processo de reformulação pelo qual passamos, foi de extrema importância identificar as localidades que não se mostravam mais viáveis para manter em

funcionamento, ao mesmo tempo em que estudamos e avaliamos as oportunidades para abrir lojas em locais mais estratégicos.

Para poder alcançar novamente um patamar de destaque entre as varejistas do Rio, o Diretor acredita que novas unidades devem ser introduzidas ao mercado, mas que é preciso ser estratégico com as escolhas. Além da estratégia de localização, a cara das lojas precisava mudar. Foi então que a Tele Rio decidiu por atualizar a sua imagem e aplicá-la para as novas unidades.

4.2. Alterações da marca

O reposicionamento da empresa foi grandioso e necessitou de fortes alterações na identidade visual da marca. Em outubro de 2021, a Tele Rio contou com a ajuda da agência Shopper Supply para a criação da sua nova loja conceito no Shopping Park Jacarepaguá na Zona Oeste do Rio de Janeiro. O objetivo seria criar esta loja conceito e aplicar os componentes nas demais unidades da Tele Rio espalhadas no estado.

A Shopper Supply é uma agência de marketing que tem se consolidado no mercado brasileiro, através da missão de democratizar serviços de trade marketing para o varejo. Especialistas em Gerenciamento por Categoria, iniciaram o projeto Tele Rio com o objetivo de aderir o conceito da nova loja às demais lojas da marca.

Segundo a Shopper Supply (2022), “O Rebranding isolado inicialmente não está no campo de serviços da Shopper, mas um rebranding ligado a remodelação do ponto de venda junto a marca, sim. A Shopper não costuma pegar casos de rebranding isolados, por ter uma visão mais holística, de toda cadeia.” O que os interessou a querer participar dessa licitação da Tele Rio foi a possibilidade de caminhar por todas as partes do varejo e mostrar a multifuncionalidade e capacidade intelectual, trazendo o DNA da agência (SHOPPER SUPPLY, 2022).

Montar um projeto como este exige um passo a passo técnico para dar base à defesa do projeto. Fabiola Santana da Shopper Supply explicou em uma publicação no site da agência que “O processo se inicia no entendimento da própria empresa, entender quais os valores, visão e missão da companhia naquele momento, para projetar uma mudança evolutiva” (SHOPPER SUPPLY, 2022). Ela afirma que “Foi possível perceber que as evoluções para simplificação

das marcas se relacionam com a mudança das pessoas também ao longo das últimas décadas. O conceito do “menos é mais” ficou muito forte com o minimalismo e com tantas informações que um ser humano hoje absorve, principalmente por conta da internet e multi-telas”.

A nova marca criada priorizou a entrega de três soluções: Modernidade, Simplicidade e o Jeito Carioca. A diferença entre a marca antiga para a atualizada foi nítida (ilustrado na Figura: 2).



Figura 2: Visual da marca antiga em comparação com a nova

Fonte: Shopper Supply, 2022

O Diretor da Tele Rio Ricardo Moreira comentou sobre a importância de manter o antigo *tagline* explicando que:

A Tele Rio é a maior rede regional de eletro no Estado do Rio de Janeiro e incorpora isto em sua *Tagline*: Tele Rio é do Rio. Fizemos questão de mantê-lo na nova marca por se tratar de uma conexão intensa com a população Carioca. Este atendimento regionalizado é reconhecido pelos clientes como um diferencial quando comparado com os grandes concorrentes nacionais.

O Isotipo apresentado também conecta com a cidade, pois consiste na sobreposição dos elementos do Rio de Janeiro encaixados no "T" (ilustrado na Figura: 3). Os valores e o nome da marca permanecem os mesmos, porém algumas convenções foram rompidas, como a remoção do hífen para conferir fluidez.



Figura 3: Visual da composição do novo Isotipo

Fonte: Shopper Supply, 2022

Ao abordar as cores, o objetivo foi utilizar elementos que já estavam presentes na identidade da marca (Figura 4), como o orgulho de ser carioca. Fabiola da Shopper Supply explica:

Para isso, foram incorporadas as cores que representam o Rio de Janeiro: a cor do mar, o verde das montanhas e florestas, e o pôr do sol. Com o intuito de adicionar um toque de regionalismo, foram apropriados alguns ícones conhecidos, além do Cristo Redentor, como o Pão de Açúcar e os desenhos geométricos das calçadas cariocas, inspirados principalmente no calçadão de Copacabana com suas belas pedras portuguesas.



Figura 4: Visual da incorporação de cores do Rio de Janeiro

Fonte: Shopper Supply 2022

A nova identidade visual da Tele Rio moderniza todos os ambientes em que está inserida (Figura 5) e consegue passar uma forte mensagem sobre quem a empresa representa.



Figura 5: Foto da nova identidade visual em display

Fonte: Shopper Supply, 2022

Segundo a Especialista de Marketing da Tele Rio, Heloisa Lima, a marca sempre passou a visão de credibilidade desde a sua fundação, sendo uma empresa sólida e que cumpre seus compromissos. Desde as mudanças, a marca se reapresenta ao mercado.

4.3. Produto

A empresa oferece atualmente uma ampla variedade de produtos, desde telefones até geladeiras e televisões de grande porte. Essa extensa gama de produtos é um fator importante que permite a exploração de estratégias específicas para cada um. Ao analisar a empresa, fica evidente a clara distinção entre os diferentes níveis de produtos e serviços oferecidos aos clientes, ressaltando a importância de cada um deles.

No nível mais básico, o benefício central oferecido são os produtos mais acessíveis que estejam em categorias de prestígio. Um exemplo dado pelo Gerente de Loja Guilherme Muniz foram os *smartwatches* que, de acordo com ele, ganharam popularidade nos últimos anos.

Com o objetivo de proporcionar uma opção mais acessível aos seus clientes, a empresa decidiu comercializar uma linha de smartwatches que, apesar de terem um preço mais baixo, oferecem todas as mesmas funções essenciais encontradas em outros produtos do mesmo segmento. A Tele Rio adotou esta estratégia de oferecer produtos mais acessíveis e investiu em relógios de marcas como Mormaïi, Touch e Technos.

De acordo com o Gerente de Loja Guilherme Muniz:

Quando olhamos para a concorrência, podemos ver produtos com o preço bastante elevado e que ficam fora da realidade da maioria da população. Relógios da Apple e outras empresas que ofertam preços absurdos acabam negligenciando uma grande parte da população que gosta de novas tecnologias, mas não tem condições de fazer um investimento tão alto.

O relato de Guilherme ilustra o motivo pelo qual a adoção dessa estratégia é importante para manter os consumidores conectados com a empresa. A escolha estratégica de produtos estabelece um vínculo valioso com o cliente e impulsiona as vendas com base nesse relacionamento.

Esta relação se torna ainda mais relevante quando analisamos o tipo de produto de consumo que a empresa oferece. A Tele Rio oferece produtos considerados de Compra Comprada. Esses são produtos de consumo em que o cliente, no processo de seleção de compra, costuma comparar características como adequabilidade, qualidade, preço e estilo (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Esses são produtos de preço mais elevado e que são adquiridos com menor frequência. Daí surge a importância da estratégia na escolha da linha de produtos, visando oferecer uma opção mais acessível aos consumidores.

Ao examinarmos os elementos do nível de produto ampliado, fica evidente que os serviços pós-venda, suporte e garantias são alguns dos fatores cruciais para a satisfação e fidelização do cliente (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Para a Tele Rio, estes produtos são fundamentais e são atributos principais da empresa como mencionou o Diretor Ricardo Moreira:

A diferenciação da Tele Rio ocorre na valorização e comunicação dos dois principais atributos da empresa: Credibilidade e Atendimento.

Assim, fica evidente como a empresa estabelece distinções entre os diferentes níveis de produtos e está ciente dos benefícios que cada um deles proporciona.

4.4. Praça

O Gerente de Loja Guilherme Muniz descreve que a principal diferença da Tele Rio para os seus concorrentes está na variedade de produtos. Ele comenta que onde outras empresas oferecem uma ampla gama de produtos sem relação direta como pneus, cerveja e livros, a Tele Rio foca em produtos eletroeletrônicos para o Lar.

Este perfil da empresa em focar nos eletrodomésticos e eletrônicos foi considerado no pensamento da arquitetura das novas lojas para concentrar nos produtos e agrupá-los em setores. Com isso, foram criados micromomentos para o cliente dividindo em 5 categorias chamadas de “Grandes Mundos” (Shopper Supply, 2022). Estes eram:

- 1- Amantes e Descobridores da Tecnologia
- 2- Para o seu Conforto
- 3- Cozinha Moderna
- 4- Cuidados Pessoais
- 5- Sua Primeira Necessidade

Cada setor tem uma identidade única (Figura 6) que busca claramente expor o produto em um ambiente conectado com a sua função e aplicação. A finalidade desta setorização é criar uma experiência direta entre o cliente e o produto.



Figura 6: Foto do setor “Amantes e Descobridores da Tecnologia” na loja conceito

Fonte: Shopper Supply, 2022

Ao ser perguntado sobre as principais diferenças identificadas entre as lojas antes e depois das mudanças, o Gerente Guilherme Muniz declarou que hoje consegue ver uma loja reorganizada com uma nova jornada dos clientes,

permitindo um fluxo otimizado. Ele adiciona que o novo modelo de loja demonstra o destaque e a marca que está presente no Rio de Janeiro.

Entre os novos “Grandes Mundos” um que foi destacado por Guilherme é o “Para o Seu Conforto” (Figura 7), que incorporou os existentes produtos como sistemas de ar-condicionado e ventiladores com novas adições como colchões e suportes de cama. Estes produtos foram adicionados ao mix por serem complementares e autenticar ainda mais o ambiente criado na loja.



Figura 7: Microambiente “Para o Seu Conforto” na loja conceito

Fonte: Shopper Supply, 2022

O Diretor Ricardo Moreira comentou que ao considerar o reposicionamento, é comum que as pessoas se concentrem apenas nos aspectos visuais, como o logotipo e a comunicação visual à primeira vista. Ele acredita que o reposicionamento da marca vai além disso e está relacionado à capacidade de atrair os clientes para dentro da loja, à taxa de conversão que pode ser alcançada e à qualidade do atendimento que eles receberão. O Diretor ainda comenta que o reposicionamento abrange todos os aspectos da experiência do cliente, desde o momento em que ele entra na loja até o momento em que faz uma compra. É um processo amplo que busca melhorar todos os pontos de contato com o cliente, visando proporcionar uma experiência positiva e aumentar o sucesso do negócio.

O reposicionamento vai além de uma simples troca de marca. Ele faz parte de um ciclo mais extenso chamado design estratégico, que envolve analisar o

cenário da marca como um todo e identificar áreas que precisam ser aprimoradas para o sucesso do negócio. Um bom design contribui para a utilidade do produto e também para sua aparência (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

A marca desempenha um papel fundamental nesse ciclo, mas também é necessário investir em processos, finanças, tecnologia, multicanalidade e outros aspectos para reestruturar a empresa como um todo. O reposicionamento é uma peça importante desse desafio estratégico, mas é apenas um componente do esforço maior para impulsionar o crescimento e aprimorar a competitividade da empresa.

Segundo a Especialista em Marketing Heloisa Lima, a presença digital é fundamental pela crescente parte da população que consome 100% de suas necessidades pelos canais digitais. Os canais físicos se tornam opções de interação e apresentação de produtos enquanto o digital cuida em acelerar a decisão e conclusão da transação comercial.

O Gerente de Loja Guilherme Muniz quando questionado sobre a importância da evolução da Tele Rio no seu reposicionamento, comenta que hoje existe a exposição da marca na Mídia, retornando um maior público nas lojas e através do atendimento, uma maior conversão de vendas.

Ao ser perguntado sobre a possibilidade de prever resultados de campanhas de marketing promovidas pela empresa, Guilherme Muniz afirma que:

Nas campanhas em mídias tradicionais, o foco é no institucional por serem mais difíceis de mensurar. A melhor forma de mensurar o retorno envolve o uso das mídias sociais onde ocorre uma interação com o público e claros indicadores de adesão e conversão.

É evidente que há várias opções disponíveis para a empresa divulgar sua nova marca e seus produtos. A Especialista em Marketing Heloisa Lima, quando abordada sobre os veículos de propaganda da empresa atualmente, respondeu que existe um equilíbrio em 4 vertentes:

- 1- Mídia Tradicional, em especial TV, Jornais e Radio
- 2- Mídias Digitais
- 3- Exposições externas como *Outdoor's* e *Busdoor's*
- 4- Atividades promocionais em loja

Estas comunicações desempenham várias funções para os consumidores. Elas podem informar ou mostrar aos consumidores como e por que um produto é utilizado, por que tipo de pessoa, e onde e quando. Os consumidores podem aprender sobre quem fabrica o produto e o que a empresa e a marca representam. (KOTLER; KELLER, 2011)

A presença em programas regionais se encaixaram perfeitamente com o intuito de divulgação da marca. Heloisa Lima afirmou:

Transmissões que cativam a atenção do público-alvo, a população carioca. Estes veículos de mídia tradicional têm uma ampla audiência e permitem alcançar os possíveis clientes de maneira natural. A TV oferece a vantagem de transmitir mensagens visuais e auditivas, com potencial para criar um impacto emocional mais forte como na exposição de produtos de destaque. Os jornais são adequados para segmentos de público mais específicos e proporcionam uma leitura mais detalhada como a inauguração de lojas. O rádio é uma mídia de áudio que pode ser consumida em movimento e alcançar públicos nichados como motoristas e outros trabalhadores que escutam o rádio diariamente. Esses veículos de mídia tradicional ainda desempenham um papel significativo na construção da conscientização da marca e no alcance de muitas pessoas.

A Especialista em Marketing Heloisa Lima comentou sobre a importância das mídias digitais e relatou o seguinte:

As mídias digitais têm se tornado cada vez mais importantes no cenário atual. Com o crescente número de pessoas conectadas à internet, esses canais oferecem a capacidade

de segmentar com precisão o público-alvo e alcançar as pessoas certas no momento certo. As mídias digitais incluem plataformas como websites, redes sociais, anúncios em vídeo, anúncios de pesquisa, e-mail marketing, entre outros. Elas permitem interações mais personalizadas, mensuração de resultados em tempo real e têm a vantagem de serem altamente flexíveis e adaptáveis às necessidades do negócio.

Segundo o Diretor Ricardo Moreira, uma das principais estratégias do reposicionamento foi o forte movimento de digitalização externa, com o lançamento do e-commerce e de um processo estruturado de conversa com o público através das principais mídias digitais. O e-commerce desempenha um papel crucial no cenário atual de negócios. Ele oferece uma série de benefícios e vantagens tanto para os consumidores quanto para as empresas como a conveniência, a variedade de opções, a redução de custos e a expansão das oportunidades de negócios. O comércio eletrônico tem crescido em importância à medida que as empresas adotam sistemas de canais "brick-and-click" (integrando lojas físicas e online). A integração dos canais deve reconhecer as características distintas das vendas online e offline e maximizar suas contribuições conjuntas (KOTLER; KELLER, 2011).

As exposições externas, como *outdoor's* e *busdoor's*, são formas de publicidade que têm como objetivo impactar o público enquanto estão em movimento. Elas têm a capacidade de gerar visibilidade e alcançar uma ampla audiência, especialmente em áreas de grande circulação (Figura 8). Esses formatos de publicidade externa são eficazes para aumentar a conscientização da marca, promover produtos e serviços e reforçar a presença da empresa na mente dos consumidores.



Figura 8: (Foto meramente ilustrativa de um Busdoor Tele Rio)

Fonte: Marcos Mattos, 2022

4.5. Promoção

Segundo o Gerente de Loja Guilherme Muniz, as principais estratégias para promover os produtos são a exposição deles nas portas da loja com promoções e a demonstração da variedade completa de produtos e opções nas áreas internas. O Diretor Ricardo Moreira, quando questionado sobre a importância da promoção dos produtos nos resultados de vendas, respondeu:

O mercado de eletro depende da demanda de necessidades pessoais ou para o lar, além de impulsos de consumo. Em ambos os casos, a promoção dos produtos e serviços se torna chave para atender estas demandas.

O display estratégico dos produtos atrelados às campanhas e promoções específicas (Figura 9) são fundamentais em gerar interesse nos clientes e converter este interesse em vendas.



Figura 9: Display de produtos de cozinha na loja física

Fonte: Shopper Supply, 2022

Segundo o Diretor Ricardo Moreira, o reposicionamento levou a empresa a revisar a sua marca e a sua multicanalidade, pois atuava apenas nas lojas físicas. A adoção do e-commerce desde 2021 foi essencial para a continuidade da comunicação com o cliente. As mesmas campanhas promovidas nas lojas físicas foram estendidas para o ambiente digital, (Figura 10). Essa conexão entre os canais físico e digital foi de extrema importância nessa nova era da empresa.

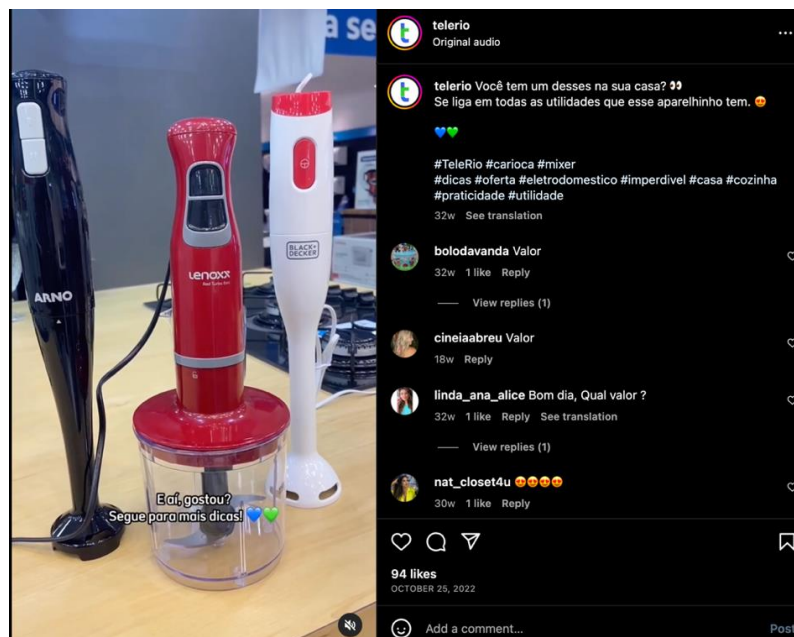


Figura 10: Vídeo sobre os produtos de cozinha postado no Instagram da empresa

Fonte: Instagram Tele Rio, 2022

As atividades promocionais em loja são estratégias direcionadas para o ambiente físico das lojas. Elas envolvem a realização de eventos, descontos, brindes, amostras grátis, entre outras ações para atrair a atenção dos clientes e incentivar a compra. Estas são atreladas diretamente com os agrupamentos dos produtos em seus microambientes como foi mencionado previamente. Atividades promocionais nestas áreas podem criar uma experiência interativa para os clientes, aumentar o engajamento com a marca, impulsionar as vendas e fortalecer o relacionamento com os consumidores.

O Gerente de Loja, Guilherme Muniz, confirma isto ao afirmar:

Os produtos em porta de loja com as promoções e áreas internas com demonstrações da gama completa de produtos são estratégias fundamentais para o sucesso da loja.

Ele ressalta que elas são especialmente eficazes para estimular a compra impulsiva e promover a fidelidade dos clientes.

4.6. Evolução e Transmissão de Valor

Segundo o Diretor Ricardo Moreira, a missão da Tele Rio é Realizar Sonhos. Vender bons produtos com preços justos e com um excelente atendimento. Essa conexão com o público, transmitindo o que a empresa representa, foi fundamental para reconquistá-lo.

A Especialista em Marketing Heloisa Lima acredita que o reposicionamento da marca teve um papel fundamental na retomada de crescimento da companhia. Isto ocorreu devido a reconecção com o público tradicional da empresa, que estava bastante influenciado pelos grandes grupos de varejo, bem como apresentar a empresa para os filhos e netos desta geração tradicional que conheciam menos a empresa.

A transmissão de valor foi cultivada desde o momento em que a Tele Rio decidiu manter a sua conexão com a cidade e seus clientes (Figura 11).



Figura 11: Imagem com a mensagem principal do reposicionamento

Fonte: Instagram Tele Rio, 2021

Segundo Heloisa Lima, um dos maiores desafios no processo de reposicionamento da marca foi encontrar o equilíbrio na comunicação com os diversos públicos e sua forma de consumo dos conteúdos promocionais. Existem públicos mais tradicionais onde as mídias tradicionais como TV aberta e jornais são as mais consumidas, bem como as campanhas digitais via mídias sociais para o público mais jovem.

A estratégia de marketing na comunicação foi o diferencial para que o processo de reposicionamento fosse bem aceito pelos clientes. A comunicação aberta e transparente ajudou a manter os relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes antigos e atrair os novos através dos mesmos valores. Isso cria confiança e fidelidade, levando a repetição de compras e recomendações positivas, fatores cruciais para uma empresa que está em um mercado altamente competitivo.

5. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar como foi realizado o processo de reposicionamento da marca Tele Rio. Para isso, foram feitas entrevistas em profundidade com três funcionários que trabalham na empresa. A partir da análise dos dados, é possível chegar a algumas conclusões sobre o processo de reposicionamento da companhia.

Apesar de estar em um ambiente altamente competitivo e em constante mudança, a Tele Rio decidiu correr o risco de reposicionar sua marca tão tradicional. Inicialmente, poderia parecer uma tarefa difícil reinventar-se em uma fase tão avançada e enfrentar concorrentes mais estabelecidos. No entanto, ao examinar mais detalhadamente, podemos concluir que certos fatores, frequentemente negligenciados, foram fundamentais para o sucesso desse processo.

Desde o começo do processo de reposicionamento, a Tele Rio manteve sua identidade principal e valores intactos. Ao preservar seu *tagline* "é do Rio" e utilizar elementos da cidade do Rio de Janeiro na composição da nova logomarca, a empresa assegurou uma mudança controlada e alinhada aos mesmos ideais que a fundamentaram em 1954.

Ao manter sua essência carioca e alinhar seus objetivos, a Tele Rio encontrou facilidade na operacionalização. As transformações realizadas nas lojas físicas alteraram completamente a percepção dos clientes em relação à empresa. Uma modernização visual e funcional que está em sintonia com as demandas atuais do mercado. Desde as mudanças na fachada das entradas até a reestruturação do interior das lojas, a nova Tele Rio foi se revelando e exibindo suas características distintivas.

Os três funcionários entrevistados destacaram de forma clara como ocorreu o realinhamento do mix de marketing da empresa, em particular as relações com os produtos e as estratégias de promoção. A criação de microambientes dentro das lojas proporcionou um destaque ainda maior aos produtos, que já eram específicos. Ao expor suas funcionalidades e demonstrar suas aplicações, a interação com os clientes foi completamente atualizada, resultando em relacionamentos mais intensos e significativos. Além disso, com a implementação das novas estratégias e canais de promoção, o processo de vendas tornou-se mais otimizado e atualizado.

A criação do e-commerce foi, sem dúvida, um ponto fundamental para o processo. Estabelecer uma presença digital possibilitou uma transformação completa da empresa. A ausência de um site online e outras mídias digitais tornava a empresa desatualizada e praticamente inoperante diante das demandas atuais do varejo. Estavam tentando avançar com apenas uma perna e não conseguiriam alcançar nenhum objetivo da forma como operavam anteriormente. Conforme destacado pelo Diretor Ricardo Moreira, essa implementação era uma das mais necessárias a serem realizadas.

Por último, é importante ressaltar a transmissão clara dos valores e objetivos da empresa por meio de sua missão de Realizar Sonhos. O reposicionamento da marca permitiu avançar em direção à venda de bons produtos com preços justos e oferecendo um excelente atendimento, pilares centrais da empresa.

5.1. Implicações Gerenciais

Apesar da Tele Rio ter se reestabelecido como uma das principais empresas varejistas no Rio de Janeiro após o seu reposicionamento, a estratégia de marketing ainda encontra alguns desafios em relação à promoção de produtos e retomada total da relevância no estado.

Um dos principais desafios enfrentados pelo departamento de marketing da Tele Rio é destacar uma grande quantidade de produtos que frequentemente não estão relacionados entre si. Embora a criação de microambientes temáticos nas lojas tenha sido um avanço importante para segmentar os produtos oferecidos, a promoção nos vários canais ainda é tão diversificada que os produtos não se comunicam. É um desafio lidar com campanhas que abrangem tanto produtos de cozinha quanto eletrodomésticos destinados a outros cômodos.

Além disso, a promoção digital da empresa é outra área que precisa ser mais bem explorada. Embora a criação de uma presença online tenha sido uma das estratégias prioritárias, dada a importância desse meio nos tempos atuais, ainda há algumas oportunidades a serem aproveitadas. Existem outros canais de comunicação digital que podem ser utilizados para atrair novos clientes e, assim, expandir a base da empresa.

5.2. Sugestões de futuros trabalhos

O presente estudo tem o intuito de servir como um meio de analisar um caso de sucesso no reposicionamento de uma marca .

Sugere-se, portanto, a realização de um estudo de caso que visa complementar as pesquisas existentes e a literatura apresentada, focalizando uma empresa varejista que enfrentou dificuldades ao tentar reposicionar-se no mercado, sem obter sucesso.

Seria interessante, como uma forma adicional de seguir com o estudo, acompanhar de perto os resultados das estratégias que foram utilizadas. Seria fascinante observar os acontecimentos após o reposicionamento e analisar em detalhes. Isso proporcionaria uma visão mais clara do impacto das ações tomadas e nos ajudaria a aprender lições valiosas para futuras pesquisas e práticas nessa área.

Uma maneira adicional de avançar com o presente estudo seria explorar outros estudos sobre o reposicionamento de empresas, mas em um contexto internacional. Isso permitiria realizar uma comparação entre as estratégias apresentadas neste caso, que aborda uma empresa brasileira, e as estratégias adotadas por uma empresa de outro país. Tal abordagem ampliaria a compreensão das diferentes abordagens e contextos culturais envolvidos no reposicionamento de marcas em âmbito global.

Outra forma de dar continuidade ao estudo seria explorar o outro elemento do mix de marketing, o Preço, e analisar o impacto que ele têm no reposicionamento da marca. Ao incorporar esse elemento, seria possível obter uma visão alternativa e abrangente do processo de reposicionamento. Isso permitiria compreender como as estratégias de preço afetam a percepção e a aceitação da marca pelos consumidores, além de identificar possíveis desafios e oportunidades relacionados a esses aspectos do mix de marketing no contexto do reposicionamento.

Uma sugestão final para dar prosseguimento ao estudo seria ouvir o consumidor e entender como ele percebe o reposicionamento da empresa. Seria extremamente enriquecedor obter insights diretos dos consumidores sobre suas percepções, opiniões e reações diante das mudanças implementadas. Ao analisar esses dados, se teria uma visão mais abrangente do impacto das ações tomadas pois a voz do consumidor desempenha um papel crucial na definição do sucesso do reposicionamento e na orientação de futuras pesquisas e práticas.

6. Referências Bibliográficas

BLINDER, C. (2018). **A Sears foi a tentação do varejo. Mas o paraíso acabou.** Disponível em: <<https://forbes.com.br/colunas/2018/11/a-sears-foi-a-tentacao-do-varejo-mas-o-paraíso-acabou/>>. Acesso em: 12 de Junho de 2023.

CARVALHO, J. (2019). **A história e as estratégias da Natura, empresa brasileira que comprou a Avon.** Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-48388022#:~:text=O%20modelo%20adotado%20pela%20Natura,dos%20atuais%20acionistas%20da%20Avon.>>. Acesso em: 12 de Junho de 2023.

CHIARA, M. D. (2021). **Tendência de concentração e competitividade serão obstáculos do varejo nos próximos anos.** Disponível em: <<https://cev.fgv.br/noticia/tendencia-de-concentracao-e-competitividade-serao-obstaculos-do-varejo-nos-proximos-anos>>. Acesso em: 12 de Junho de 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P. **KOTLER ON MARKETING.** 1ª Ed. New York: The Free Press, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 15ª Ed. Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing Management.** 14ª Ed. Pearson, 2011.

MOORE, S. (2020). **Gap's Million-Dollar Rebrand Lasted 6 Days.** Disponível em: <<https://bettermarketing.pub/gaps-million-dollar-rebrand-lasting-6-days-754966d3d03a>>. Acesso em: 12 de Junho de 2023.

MOREIRA, J. (2017). **Queimados ganha unidade das Lojas Tele Rio.** Disponível em: <<http://queimados-rj.blogspot.com/2017/04/queimados-ganha-unidade-das-lojas-tele.html>>. Acesso em: 12 de Junho de 2023.

REDAÇÃO (2020). **Estas frases de jack welch são verdadeiras lições de liderança.** Disponível em: <<https://vocesa.abril.com.br/carreira/estas-frases-de-jack-welch-sao-verdadeiras-licoes-de-lideranca>>. Acesso em: 12 de Junho de 2023.

REUTERS, S. (2020). **Natura conclui compra da Avon e cria 4ª maior empresa de beleza do mundo.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/01/03/natura-conclui-compra-da-avon-e-cria-4a-maior-empresa-de-beleza-do-mundo.ghtml>>. Acesso em: 12 de Junho de 2023.

RIES, A. TROUT, J. **Positioning: The Battle For Your Mind.** 1ª Ed. The McGraw-Hill Companies, 2001.

SANTANA, F. (2022). **Case Tele Rio – Shopper Supply**. Disponível em: <<https://www.shoppersupply.com.br/case-tele-rio-shopper-supply/>>. Acesso em 12 de Junho de 2023.

SOANE, J. (2023). **Mappin, Mesbla, Arapuã: Por que grandes lojas quebram tanto no Brasil?**. Disponível em: <<https://www.bol.uol.com.br/noticias/2023/02/03/mesbla-mappin-arapua-por-que-megalojas-foram-varridas-do-mercado.htm>>. Acesso em 12 de Junho de 2023.

WILLIAMS, A. (2021). **Learning from GAP Logo Redesign Fail**. Disponível em: <<https://www.thebrandingjournal.com/2021/04/learnings-gap-logo-redesign-fail/>>. Acesso em: 12 de Junho de 2023.

7. Roteiro de Entrevista (Apêndice 1)

Olá. Meu nome é Henrique e sou aluno da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. O objetivo dessa entrevista hoje é conversar sobre a Tele Rio, pois estou realizando um Trabalho de Conclusão de Curso sobre a empresa.

Em nenhum momento da pesquisa você será identificado e seu nome não será citado. Irei somente identificar você pelo seu cargo e por um nome fictício. As informações que você relatar para mim hoje serão usadas somente para fins acadêmicos, mas não se preocupe se alguma informação não puder ser divulgada por conta de confidencialidade e estratégia da empresa.

Para facilitar o meu trabalho, nossa conversa será gravada. Assim, não preciso ficar tomando notas e posso lhe dar mais atenção. Eu garanto que essa gravação vai ser utilizada somente para a análise do que conversamos aqui, hoje, e nada mais. Tudo bem?

Caso você precise me fazer alguma pergunta durante a entrevista, pode interromper nossa conversa a qualquer momento.

Perguntas para o Diretor :

1. Há quanto tempo a Tele Rio foi criada e quantas lojas a empresa tem atualmente?
2. Como que a empresa evoluiu desde a sua criação?
3. Como que a Tele Rio lidou com os avanços de suas concorrentes no varejo?
4. Quando que a empresa começou o seu processo de reposicionamento?
5. Quais áreas foram afetadas?
6. Quais foram as principais dificuldades encontradas no começo do processo de reposicionamento?
7. Como que a empresa lidou com os avanços da tecnologia e mídias sociais?
8. Como que a Tele Rio se diferencia dos seus concorrentes hoje em dia?
9. Qual é a importância da promoção dos produtos nos resultados de vendas?
10. Como que você observa a imagem da empresa atualmente?
11. Como que a empresa comunica valor aos seus clientes?

Perguntas para o Marketing:

1. Como que a imagem da empresa evoluiu ao longo dos anos?
2. Como que a marca da empresa evoluiu ao longo dos anos?
3. Quais foram os maiores desafios da empresa na sua mudança de identidade?
4. Quais as estratégias de marketing que foram tomadas para chegar até a Tele Rio de hoje?
5. Você percebe mudanças internas após o reposicionamento da Tele Rio?
 - a. Se sim, quais?
6. Como que você descreve a importância do processo de reposicionamento que a empresa teve?
7. Quais são os veículos de propaganda da Tele Rio atualmente?
8. Como que a presença digital pode ser importante mais adiante?

Perguntas para o Gerente de loja:

1. Quais são as principais diferenças que você identifica quando compara a Tele Rio de antes de 2021 com a Tele Rio de hoje?
2. Como que a empresa se diferencia da concorrência em termos de produtos?
3. Quais as principais estratégias na promoção destes produtos?
4. Existe alguma maneira de prever o resultado das campanhas de marketing promovidas pela empresa?
 - a. Se sim, como?
5. Qual é a importância da evolução que a empresa teve nos últimos anos?
 - a. Como que isso afetou as vendas e o clima dentro da empresa?