

## POSICIONAMENTO: DA PROPAGANDA AO NÍVEL ESTRATÉGICO

*Edmar Ferreira Monte*<sup>(\*)</sup>

### RESUMO

Esta pesquisa bibliográfica aborda o processo evolutivo do posicionamento, desde o seu surgimento, no campo restrito da propaganda - um dos compostos do marketing - até atingir o nível estratégico.

As seis estratégias de posicionamento mais indicadas, as seis etapas do processo de posicionamento, bem como, os requisitos fundamentais para a constatação da efetividade do posicionamento passam por uma apreciação pertinente.

Procurou-se também o enriquecimento de cada tópico focalizado com exemplificações adequadas, extraídas da realidade empírica.

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Os problemas enfrentados pela propaganda numa sociedade supercomunicativa fizeram surgir o conceito de posicionamento. Mas, o aumento da complexidade dos mercados determinaram a ampliação de seu estudo para a abordagem de questões abrangentes e inerentes ao triângulo estratégico: os clientes, a realidade da empresa e a concorrência.

Esta pesquisa bibliográfica, portanto, procura discurrir sobre o processo evolutivo do posicionamento desde o seu surgimento, no campo restrito da propaganda - um dos compostos do marketing - até atingir o nível estratégico.

As estratégias de posicionamento possíveis de ser enfocadas, as etapas de seu processo respectivo, bem como, os requisitos fundamentais para a constatação da efetividade do posicionamento merecem uma abordagem adequada.

Procurou-se também o enriquecimento de cada tópico apreciado com exemplificações pertinentes, extraídas da realidade empírica.

### Surgimento e Evolução do Conceito

Ries e Trout (1993), sobre a incorporação do estudo do posicionamento ao mundo da propaganda, argumentam que já tinham feito mais de mil palestras sobre posicionamento, para grupos de publicitários em vinte e um países e já haviam distribuído mais de 150 000 cópias do “folheto cor-de-rosa” - reproduz os artigos do *Advertising Age*. O interesse surgiu desde a publicação de uma série de artigos publicados naquela revista, denominados “*The positioning era*”, popularizando o conceito de posicionamento, no ano de 1972. E, anos mais tarde, a publicação do livro *Positioning: the battle for your mind*, incorporou de vez aquele estudo ao contexto da propaganda.

Na visão daqueles estudiosos, o processo de influência das pessoas necessitava ser questionado para a obtenção de maior eficácia, pois a própria comunicação já era um problema. A sociedade supercomunicativa ora existente ocasiona uma grave distorção: comunica-se muito e não se recebe o correspondente em retorno. Ninguém pode esquecer que a mente é seletiva. Como forma de defesa do volume de comunicação diária, ela filtra e rejeita boa parte da informação que lhe chega, só aceitando aquilo que de certa forma coincide com o seu conhecimento ou com a sua experiência anterior.

O fato é que há produtos demais, empresas demais e barulho demais no “marketing”. Por esta razão, Ries e Trout (idem, ibidem) manifestam-se sobre as dificuldades freqüentes da propaganda para influenciar os clientes e traçam uma sinopse evolutiva de sua capacidade de atuação em um mercado cada vez mais competitivo e condicionado pela inovação tecnológica: (a) *Era do Produto* - o pessoal da propaganda concentrava suas atenções nas características do produto e nos benefícios que ele traria para o consumidor; tempos favoráveis aqueles, por volta da década de 50; (b) *Era da Imagem* - as empresas de sucesso descobriram que a reputação, ou imagem, era mais importante para se vender um produto do que as suas características específicas; o arquiteto dessa Era da Imagem foi David Ogilvy; (c) *Era do Posicionamento* - a criatividade já não é mais a chave para o sucesso; os jogos e divertimentos dos anos sessenta e setenta deram lugar às ásperas realidades da década dos oitenta; para ter sucesso nesta sociedade supercomunicativa, uma empresa tem de criar uma posição na mente do seu cliente potencial, posição que leve na

---

<sup>(\*)</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: fermante@usp.br.

consideração devida não apenas os pontos fortes e fracos da empresa, mas também dos concorrentes.

Kotler (1993) comenta as três opções estratégicas para a conquista da mente do consumidor, indicadas por Ries e Trout, e a quarta, de sua inspiração:

- 1ª. opção estratégica: a Avis assumiu ser a segunda no ramo de aluguel de carros e fez uma divulgação intensa sobre isso. A 7-Up capitalizou o fato de não ser um refrigerante do tipo Cola. A essência da estratégia consiste em reforçar e aumentar a posição desfrutada na mente do consumidor;
- 2ª. opção estratégica: os doces da Hershey são comidos em um minuto e os da Milky Way demoravam mais tempo; esta explorou a opção “maior consistência”, ainda não explorada. A estratégia se apóia na idéia de buscar uma posição inexplorada de mercado, valorizada por inúmeros consumidores, e apossar-se dela. Isto recebe a designação de “brecha de mercado”: procure-a e ocupe-a;
- 3ª. opção estratégica: muitos consumidores norte-americanos de aparelhos de jantar pensam que tanto a porcelana Lenox como a Royal Dalton são da Inglaterra. Por isso, a Royal publicou anúncios mostrando que a porcelana Lenox, na verdade, era fabricada em New Jersey e as da Royal vinham da Inglaterra. Desbancar a concorrência, portanto, é o objetivo estratégico;
- 4ª. opção estratégica: a Chrysler, terceira maior empresa de automóveis, criou a idéia das Três Grandes, e a idéia das Oito Maiores foi criada pela oitava maior empresa de auditoria. “A estratégia do clube exclusivo”, desenvolvida quando a posição número um, em relação a algum atributo de valor, não pode ser alcançada. Destaque-se que a líder de mercado não se interessa por esse conceito. Implicação imediata: as empresas contidas no clube se consideram as melhores.

Dos anos 70 aos anos 90, o posicionamento passou por uma autêntica transformação. De uma abordagem limitada ao campo da propaganda, o conceito assumiu atribuições estratégicas. Gouvêa (1991), reforça este ponto de vista, quando afirma que, em síntese, com o posicionamento procura-se o entendimento de como o produto localiza-se frente aos seus concorrentes aos olhos dos clientes e, a partir

daí, conseguir torná-lo mais desejável se a posição já conquistada não for satisfatória. Considera que até mesmo no contexto internacional mas, principalmente, no caso brasileiro, tem preponderado a aplicação deste conceito sob a ótica de Propaganda e Comunicação. Manifesta a pretensão de mostrar em sua tese que o posicionamento é um instrumento estratégico, cuja aplicação extrapola o campo restrito da propaganda, um dos quatro elementos do composto de marketing (produto, propaganda, preço e ponto de distribuição).

Toledo e Henzo (1991) traçam uma sinopse do processo evolutivo do posicionamento, resumida nas seguintes contribuições: a) Ries e Trout (1981) apresentaram a idéia do posicionamento como uma ferramenta de apoio ao composto de comunicação; b) este conceito foi modificando-se com as contribuições de outros autores como Wind (1982) e Kotler (1988), que o ampliaram, conferindo-lhe uma dimensão mais abrangente, identificada com o marketing estratégico; c) DiMingo (1988) propõe uma estrutura mais clara para a compreensão do processo de posicionamento estratégico, sugerindo sua divisão em duas fases: posicionamento de mercado e posicionamento psicológico.

Segundo ainda Toledo e Henzo, poucos profissionais estão familiarizados com o modo como o posicionamento de mercado se desenvolve a partir do posicionamento psicológico, e como ambos agem de forma integrada para atingir um objetivo de marketing comum. Para DiMingo, o posicionamento estratégico de mercado fundamenta-se no empenho da empresa em oferecer ao mercado escolhido o produto ou o serviço, de forma mais eficiente e eficaz que a concorrência, vencendo o mais competitivo.

### O Posicionamento Sob Diversos Enfoques

Sob a ótica de Randazzo (1997), o posicionamento da marca consiste naquilo que os publicitários desejam que a marca represente no mercado e na mente do consumidor. Wilensky (1997) afirma que, do ponto de vista do posicionamento, o produto “perfeito” é aquele no qual o produto funcional e o imaginário *coincidem*. Se, por acaso, isso não ocorrer, é necessária a construção de pontos que os unam. A respeito, desta abordagem, Kotler (1993) considera que Ries e Trout lidam essencialmente com a psicologia de posicionar ou de retirar uma marca da mente do consumidor. Eles reconhecem que a estratégia de posicionamento pode provocar

mudanças no nome, preço e embalagem do produto, mas estas são “mudanças na apresentação dos produtos com o propósito de manter uma posição que valha a pena na mente do consumidor”. Outros profissionais de marketing dão mais ênfase ao *posicionamento real*, onde eles examinam detalhadamente cada aspecto tangível de um novo produto

para conquistar uma posição. O posicionamento psicológico deve ser sustentado pelo posicionamento real, pois ele não é apenas um jogo mental. Cravens (1994), de sua parte, através da Figura 1 indica de forma esquemática uma síntese de seu pensamento.



**Figura 1 - O Processo de Posicionamento**

Fonte: Adaptado de CRAVENS, David W. Strategic Marketing . 4ª ed. Illinois: Richard D. Irwin , Inc.,1994, p. 305.

Atualmente, existem muitas formas de focalizar o posicionamento. McKenna (1992), por exemplo, advoga o posicionamento dinâmico, em contraposição ao posicionamento tradicional, sob um enfoque tridimensional: a) *Posicionamento do produto*: a empresa decide como deseja colocar seu produto no mercado competitivo; tenciona construir uma reputação com base no preço baixo? Alta qualidade? Tecnologia avançada? Como deve segmentar seus mercados? Quem pretende conquistar como usuários iniciais?; b) *Posicionamento no mercado*: consiste na obtenção do reconhecimento do mercado, no ganho da credibilidade dos consumidores; o produto precisa ser encarado pelo mercado como um vencedor; c) *Posicionamento da empresa*: as empresas se posicionam a si próprias, numa etapa inicial do processo, principalmente por meio do sucesso financeiro. Se os lucros por acaso caírem, a sua posição se obscurecerá e os consumidores relutarão em adquirir produtos de empresa em dificuldade financeira, sobretudo se os produtos forem caros e complexos. A descoberta de tal situação,

condiciona o reinício de todo o processo, pela primeira etapa.

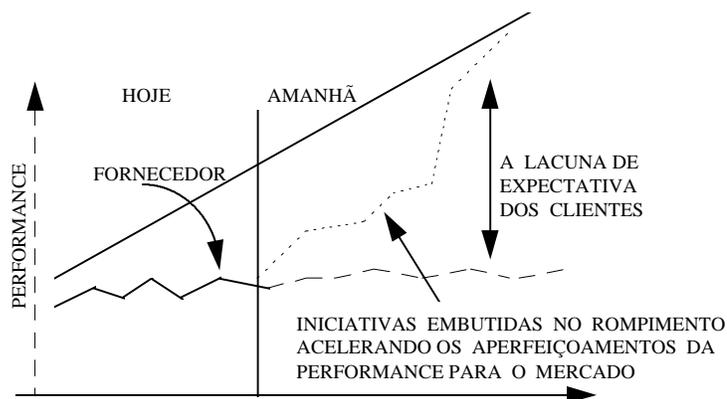
Trout e Rivkin (1996) para a manutenção ou aumento do potencial de influência no mercado por parte das empresas, recomendam o reposicionamento, como uma prática constante. O consumidor precisa ser ouvido continuamente, pois as atitudes do consumidor mudam, a tecnologia torna obsoletos os produtos existentes e os produtos se desviam da percepção cultivada durante muito tempo pelo consumidor.

Wilenski (1997) vai mais longe e assinala que, apesar da grande difusão adquirida pelo conceito de posicionamento, desde os enfoques estratégicos até os puramente publicitários, este sofre de uma falácia inicial: o posicionamento não existe. Mais precisamente, jamais um produto tem um só posicionamento e, portanto, deve-se falar dos distintos posicionamentos do produto ou do serviço. A pergunta é qual dos posicionamentos possíveis resulta mais valioso em dado momento. Em outras palavras, sobre qual posicionamento se construirá a estratégia desse produto. Cravens (1994), a res-

peito, indica as três modalidades do conceito de posicionamento: a) *Conceito funcional*: aplicado aos produtos na solução de problemas de consumo atinentes às necessidades pessoais básicas externas; b) *Conceito simbólico*: atrelado às exigências gerais internas dos consumidores, destinadas ao auto-aperfeiçoamento, posição do papel social, relacionamento grupal, ou auto-afirmação; c) *Conceito experimental*: usado para posicionar os produtos proporcionadores de prazer sensorial, variedade, e/ou simulação cognitiva.

Em razão de sua complexidade, Kotler (1993) adverte que o composto de marketing de uma empresa depende de seu posicionamento adotado. Para tanto, alguns erros principais devem ser evitados: a) *Subposicionamento*: algumas empresas descobrem que os compradores têm apenas uma idéia vaga da marca; eles realmente não conhecem nada especial sobre ela; b) *Superposicionamento*: os compradores podem ter uma idéia muito estrita sobre a marca; assim, um consumidor pode pensar que a Steuben fabrica apenas vidros finos na faixa de \$ 1.000 para cima, quando, de fato, fabrica vidros finos, com preços a partir de \$ 50; c) *Posicionamento confuso*: os compradores podem ter uma imagem confusa da marca; essa confusão pode resultar dos muitos apelos de propaganda ou de mudar-se o posicionamento da marca com frequência; d) *Posicionamento duvidoso*: os compradores podem achar difícil acreditar nos apelos da marca tendo em vista as características, preço ou o fabricante do produto.

Quanto às possibilidades e limitações do conceito de posicionamento, Cravens (1994) alerta que o posicionamento direto contra um concorrente de maneira muito visível, poderá encorajar a concretização de ações agressivas em retorno, com resultados obviamente imprevisíveis para todos. A este respeito, Lytle (1994) oferece algumas recomendações, para que se evite o arriscado confronto com a concorrência: a) Para a identificação do que os clientes realmente querem, é necessário descobrir o que eles realmente necessitam; b) Se o cliente é um consumidor final ou um agente de compras, ele tem uma necessidade comum a todos os cidadãos; c) Um cliente pode ter mais que uma necessidade superior a qual poderá se enquadrar em alguma das sete categorias: entrega; serviço ao cliente; imagem da companhia; emergências; qualidade do produto; preço; pesquisa e desenvolvimento; d) Esta necessidade superior precisa mais que simplesmente satisfazer o cliente; deve deleitá-lo; e) Um caminho típico de visualização da satisfação do cliente envolve o passado e o presente nas relações do cliente; para encontrar uma necessidade superior, o ideal é agir de forma proativa - focalizar as relações presentes e futuras; f) Buscar incessantemente o próximo nível de valor nos serviços oferecidos aos clientes - a diferença entre a performance atual e as exigências deles na lacuna de expectativa do cliente (Expectation Gap-Figura 2).



**Figura 2 - Lacuna na Expectativa do Cliente**

Fonte: LYTLE, John F. What do you customers really want? Chicago: Probus Publishing, 1994.

Em síntese, as empresas que estão aptas a se deslocarem para os mais altos níveis de serviço - segundo Lytle - proporcionam um hiperserviço e incrementam o inusitado no contexto das necessidades superiores dos clientes. Hiperserviço, portanto, significa ir além do básico; representa o oferecimento aos clientes de um nível de qualidade acima da média de mercado, preços mais competitivos; e serviço de entrega mais adequados que os outros.

Para Peters (1996), isto ainda é um sonho, quando ressalta que a satisfação do cliente é a chave dos negócios que querem ter futuro. Todo mundo sabe. Mas quem põe isso em prática? Para ele, ao se pensar em atendimento excepcional ao cliente logo vem à mente os nomes de sempre - Federal Express, Disney, Nordstrom, Charles Schwab, Ritz-Charlton - e uns poucos mais. Para respaldar a sua argumentação, menciona um trabalho realizado para uma montadora, tendo chegado à seguinte constatação: a) A qualidade dos carros atingiram um patamar bom, oscilando entre 7 e 10 pontos, numa escala de 1 a 10; b) O índice de novidades instigantes lançadas pela indústria oscila em torno de 5, 6 ou 7; c) O atendimento ao consumidor - o terceiro tripé da tríade que compõe a satisfação do consumidor - deixa muito a desejar, figurando em torno de 2, 3, ou 4.

A vantagem competitiva a ser conseguida por meio da qualidade se lhe afigura impraticável, já que a qualidade dos automóveis vai continuar melhorando. Mas, basta que uma montadora se destaque em termos de experiência do consumidor (ou seja, atendimento ao cliente), aposta que conseguirá se manter no topo da lista por muito tempo.

### **Estratégia, Processo e Efetividade do Posicionamento**

Para Cravens (1994) a escolha da estratégia de posicionamento se sente basicamente influenciada pelos seguintes fatores:

- Mercado-alvo: a gestão do conceito de posicionamento se orienta pelas necessidades do consumidor. As características e necessidades do mercado-alvo indicam a natureza do programa de marketing necessário para ganhar uma resposta favorável do mercado-alvo. Se as pessoas no mercado-alvo querem um produto de alta qualidade, então deve-se promover a necessária adequação do composto de

marketing, para que sejam atendidas tais expectativas e a alta qualidade seja percebida. O mercado-alvo também ajuda a identificar a existência de concorrentes-chave. Similarmente, a escolha do mercado-alvo estabelecerá o potencial do mercado e a participação de mercado que é possível realizar. Finalmente, a seleção do mercado-alvo pode estabelecer a quantidade de capacidade de recurso da firma para servi-lo. A questão é encontrar a melhor forma para compatibilizar o mercado-alvo, o conceito de posicionamento, e a estratégia de posicionamento.

- Estágio do ciclo de vida do produto: o estágio do ciclo de vida do produto muitas vezes afeta o papel e a importância dos componentes do programa de marketing de maneira diferenciada. Através dos estágios da introdução, crescimento, maturidade, e declínio, os desempenhos dos elementos do composto de marketing se ajustam para reagir às condições de mudança. Preço, por exemplo, tipicamente declina com a maturidade do produto-mercado. A propaganda é usada inicialmente para criar o conhecimento de um novo produto e interessar os compradores potenciais na oferta. Nos estágios posteriores à propaganda é possível pressionar quanto às vantagens de uma marca sobre as marcas concorrentes.
- Prioridades da administração: o critério de desempenho coloca para o mercado-alvo também a influência da estratégia de posicionamento selecionada. Das prioridades da administração depende a expansão da participação de mercado, apoiando a posição e gerando lucros, ou a redução dos encargos da firma, ou mesmo, o abandono do produto-mercado. A estratégia de posicionamento, por conseguinte, vê-se atrelada à influência da estratégia da unidade estratégica de negócio (UEN). A expansão ou não de uma posição requer programas de marketing diferentes. Além disto, se a gerência de marketing estiver estabelecendo um programa de crescimento maior que a da UEN e a administração, em contraposição, favorece uma posição de estabilização, o conflito se torna inevitável.
- Recursos e influências competitivas: os recursos avaliáveis limitam as ações da administração relativas ao projeto do programa. Por exemplo, as companhias pequenas são restrin-

gidas quanto aos gastos em propaganda e, conseqüentemente, quanto aos veículos de comunicação a serem utilizados. Os programas existentes dos concorrentes (e as ações futuras) podem também ser avaliados no projeto da estratégia de mudanças de programa podem ser previstas. Isto requer monitoramento contínuo das estratégias da concorrência quanto ao produto, à distribuição, ao preço e à promoção.

Não se pode, todavia, ignorar alguns questionamentos oportunos. Na abordagem de Aaker (1989), o posicionamento significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Para alguns, significa a decisão de segmentar. Para outros, é uma questão de imagem. Para a maioria, significa a opção através da qual as características do produto são destacadas. Poucos gerentes, entretanto, consideram todas as alternativas.

### **Estratégias de Posicionamento**

Que estratégias de posicionamento podem ser avaliadas? Como as estratégias de posicionamento podem ser identificadas e selecionadas? Aaker (idem, ibidem), como primeiro passo, sugere a análise de uma estratégia de posicionamento de um produto sob seis abordagens: (1) posicionamento pelo atributo; (2) posicionamento pela qualidade/preço; (3) posicionamento com respeito ao uso ou aplicação; (4) posicionamento pelo usuário do produto; (5) posicionamento com respeito à classe de produto; (6) posicionamento com respeito ao produto concorrente.

Kotler (1993) demonstra as seis supracitadas alternativas - formuladas pelo professor Win - aplicadas em um hipotético estudo sobre estratégias de posicionamento nos parques da região de Los Angeles (USA): a) *Posicionamento sobre características específicas do produto: a* Disneylândia pode posicionar-se como o maior parque do mundo; extensão é uma característica de produto que corresponde indiretamente a um benefício, isto é, as maiores opções em entretenimento; b) *Posicionamento sobre benefícios, solução de problemas ou necessidades: a* Knott's pode posicionar-se como um parque para pessoas à procura de distrações no mundo da fantasia; c) *Posicionamento sobre ocasiões de uso específico: o* Japanese Deer Park pode posicionar-se para o turista que pode gastar apenas uma hora e que deseja escolher algum tipo de divertimento rápido; d) *Posicionamento sobre categoria do usuá-*

*rio: a* Magic Mountain pode posicionar-se como um parque para "amantes de emoção"; e) *Posicionamento contra outro produto: o* Lion pode posicionar-se como tendo uma maior variedade de animais do que o Japanese Deer Park; f) *Posicionamento por dissociação da classe de produto: a* Marineland não pode posicionar-se como um "parque de recreação", mas como uma "instituição educacional", colocando-se, desta forma, dentro de uma outra classe de produtos em vez da esperada.

Para Cravens (1994), a estratégia de posicionamento coloca os componentes do composto do marketing dentro de um grupo coordenado de ações indicadas para perseguir os objetivos do posicionamento. Esta estratégia funciona da seguinte forma: a) Selecionando a quantidade total de recursos a serem usados pelo programa de marketing; (b) Indicando como alocar estes recursos no contexto dos componentes do composto de marketing (produto, distribuição, preço, propaganda, venda pessoal, e promoção de vendas); (c) Alocando os recursos dentro de cada componente do programa. Duas generalizações sobre estas decisões podem ser feitas: estas decisões são inter-relacionadas, com a primeira limitando a segunda e a segunda limitando a terceira; e muitas alternativas são avaliáveis, dependendo da quantidade, disposição e uso dos recursos.

### **Etapas do Processo de Posicionamento**

Quanto ao processo de posicionamento, Aaker (1989) enumera as seis etapas respectivas: (a) identificação dos concorrentes; (b) determinação de como os concorrentes são percebidos e avaliados; (c) determinação da posição dos concorrentes; (d) análise dos clientes; (e) seleção da posição; (f) monitoramento da posição.

Aparentemente simples, a primeira etapa pode surpreender pela sua complexidade. Na maioria dos casos - adverte Aaker (1989), sobre a identificação dos concorrentes, existe um grupo primário de concorrentes e outro, ou muitos grupos de concorrentes secundários. Um conhecimento dos vários modos de identificar tais grupos depende da conjugação dos enfoques conceitual e empírico. Uma abordagem é determinar a origem dos compradores do produto e quais marcas eles consideraram. O resultado dessa análise permite identificar os grupos primário e secundário dos produtos concorrentes. Além dos clientes, os varejistas ou outros espe-

cialistas sobre clientes poderão proporcionar a informação. Para ilustrar a necessidade de identificação dos concorrentes diretos e indiretos, e a sua complexidade, Aaker menciona a definição dos possíveis concorrentes, elaborada pela empresa de refrigerantes Tab: a) outros refrigerantes *diet*; b) todos refrigerantes cola; c) todos refrigerantes *soft*; d) bebidas não-alcoólicas; e) bebidas de modo geral.

Hooley e Saunders (1996), a respeito da identificação da concorrência, oferece uma orientação básica. A médio prazo, a análise da concorrência deve concentrar-se nas empresas de mesmo grupo estratégico que a empresa em questão. Contudo, a longo prazo, é perigoso ater-se a uma análise tão restrita. O setor como um todo precisa ser examinado para a identificação de concorrentes indiretos que possam dispor de recursos ou da necessidade de vencer as barreiras de entrada no grupo estratégico da empresa interessada. Uma segunda fonte de ameaças

pode ser os novos participantes potenciais, ou substitutos. A longo prazo, os substitutos são a maior ameaça para uma empresa. Eles não só trazem novos processos e produtos com vantagens que podem subverter completamente as capacidades da interessada, como o tomógrafo fez com alguns equipamentos de raio-X, como também apresentam uma alta probabilidade de trazer consigo concorrentes novos e vorazes, dispostos a questionar as práticas convencionais do setor. A análise da concorrência, portanto, implica a avaliação de uma série de círculos concêntricos de adversários: na parte mais central estão os concorrentes diretos num grupo estratégico; a seguir, vêm as empresas de um setor, em que são motivadas a superar as barreiras à entrada ao grupo estratégico; na parte mais extensa estão os participantes potenciais e os substitutos. A Figura 3 oferece uma visão sinótica das dimensões da análise da concorrência.



**Figura 3 - Metas da Análise da Concorrência**

Fonte: apud HOOLEY, Graham J. e SAUNDERS, John. Posicionamento competitivo. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996, p. 166.

A determinação de como os concorrentes são percebidos e avaliados - segunda etapa no processo de posicionamento, - consiste no desafio de identificar aquelas associações de produtos usadas pelos compradores tal como eles percebem e avaliam os concorrentes. As associações de produtos incluirão

atributos de produtos, grupos de usuários de produtos, e contextos de uso. Mesmo objetos simples como cervejas podem evocar uma enormidade de atributos físicos como recipiente, experimentação, e preço, e associações relevantes como "apropriada para uso durante um jantar em um ótimo restau-

rante” ou usada por um homem trabalhando”. A tarefa é identificar uma lista de associações de produtos, retirar redundâncias da lista, e então selecionar aquelas que são mais úteis e relevantes na descrição das imagens da marca (Aaker, 1989).

A terceira etapa compreende a determinação de como os concorrentes (incluindo a própria entrada da empresa) são posicionados com respeito às associações relevantes de produto e com respeito a cada um. Se tais julgamentos podem ser feitos de per si subjetivamente, as abordagens baseadas em pesquisas são avaliáveis. Tal pesquisa é expressada em escala multidimensional, porque sua meta é escalar objetos em dimensões diversas (ou associações de produtos). A escala multidimensional pode ser baseada tanto sobre dados da associação de produtos ou dados semelhantes (Aaker, 1989).

Certo e Peter (1993) também apontam as características da concorrência como um fator muito importante no processo de posicionamento. A natureza dos concorrentes - quantidade, tamanho, estruturas de custos e reações históricas a mudanças de preço - influencia a estratégia de preço. Uma organização pode fixar seu preço abaixo ou acima do da concorrência, dependendo dos fatores tais como sua própria estrutura de custo, vantagem diferencial competitiva e capacidades financeira e de marketing.

A quarta etapa se baseia em um entendimento básico do cliente, e de como o mercado é segmentado, o que ajudará na seleção de uma estratégia de posicionamento. Como o mercado está segmentado? Que papel desempenha a classe de produto no estilo de vida do cliente? O que o motiva realmente? Que hábitos e padrões de comportamento são relevantes? A questão segmentação é, obviamente, crítica. Uma das mais úteis abordagens de segmentação é a benéfica, a qual foca sobre os benefícios ou, mais geralmente, as associações de produtos que um segmento acredita ser importante. "Uma marca ideal" será uma combinação de todas as associações de produtos preferidos pelos clientes. Os clientes são então agrupados dentro de segmentos definidos pelas associações de produtos considerados importantes por eles (Aaker, 1989).

As quatro etapas, ou exercícios descritos anteriormente, direcionam-se prioritariamente à adoção da decisão de posicionamento escolhida. A seleção da posição - quinta etapa - pode se basear em parâmetros decorrentes da experiência pessoal, meramente, ou pode se enriquecer com fatores decorrentes de pesquisa de mercado. Mesmo que a pes-

soa procure se acerrar de subsídios relevantes, não é possível generalizar uma solução de receita para as questões de posicionamento. Algumas linhas mestras ou orientações, entretanto, podem ser oferecidas: (a) O Posicionamento usualmente implica um compromisso com a segmentação; o posicionamento usualmente significa que uma decisão consistente está sendo feita para se concentrar somente em certos segmentos; (b) Uma análise econômica guiará a decisão; o sucesso de uma estratégia de posicionamento basicamente repousa em dois fatores: o potencial do tamanho do mercado *versus* a probabilidade de penetração; a não ser que ambos fatores sejam favoráveis, o sucesso será improvável; (c) Se a propaganda está desempenhando o seu papel, deve-se colar nela; uma propaganda freqüentemente se fundamentará em uma estratégia de posicionamento usada para implementá-la e considerará a adoção de uma mudança; como sempre, a personalidade da imagem de uma marca, tal qual de uma pessoa, requer muitos anos se firmar, e o valor da consistência através do tempo não pode ser superestimado; alguns dos muitos sucessos, campanhas de grandes orçamentos, têm se arrastado por 10, 20 ou mesmo 30 anos; (d) Não tentar ser alguma coisa que não corresponda à realidade; é tentador porém ingênuo - e usualmente fatal - decidir sobre uma estratégia de posicionamento que explora uma necessidade ou oportunidade do mercado, assumindo, porém, que seu produto é alguma coisa que não é; após posicionar um produto, é importante conduzir os testes cegos de degustação ou testes internos ou externos para fazer comprovação de que o produto pode entregar aquilo que promete e que é compatível com uma imagem proposta ((Aaker, 1989).

Quanto à questão prioritária *quais diferenças promover?*, Kotler (1993) sugere que a empresa deve divulgar suas principais forças valorizadas pelo mercado-alvo. A empresa também deve reconhecer que a diferenciação é um processo contínuo. Partindo da idéia de que uma empresa compare seu posicionamento atual em relação a quatro atributos - tecnologia, custo, qualidade e serviço -, ela pode ter o seu próprio perfil em relação ao posicionamento de seu principal concorrente. Com respaldo nos dados contidos na Tabela 1, ambas empresas obtêm oito pontos no atributo tecnologia (em uma escala de 0 a 10), o que significa que ambas são boas em tecnologia. A empresa não tem muito o que ganhar melhorando em tecnologia, especialmente dado o custo envolvido. A concorrente tem

melhor desempenho em custo (8, em vez de 6), e isso pode prejudicar a empresa se o mercado tornar-se mais sensível a preço. A empresa oferece melhor qualidade do que sua concorrente (8, em vez de 6). Finalmente, ambas as empresas oferecem qualidade de serviço abaixo da média.

Kotler vai mais além em sua análise, quando afirma que pode parecer que a empresa deve melhorar em custo ou em serviço para aperfeiçoar seu apelo de mercado em relação à concorrência. Outras considerações, todavia, tornam-se necessárias: a) Qual é a importância das melhorias nesses atributos considerados pelos clientes-alvo?; b) A empresa tem condições de fazer as melhorias? Em quanto tempo? A coluna 5 mostra que a empresa tem disponibilidade e velocidade para melhorar o serviço. A concorrente também está em condições de melhorar o serviço se a empresa também o fizer? A coluna 6 mostra que a habilidade do concorrente

para melhorar o serviço é baixa, talvez porque a concorrente não acredita em serviço ou não dispõe de recursos para isso. A coluna 7 mostra as ações apropriadas a serem tomadas com respeito a cada atributo. A ação que faz algum sentido é a empresa melhorar seu serviço e divulgar a melhoria como um benefício secundário. O serviço é importante para os clientes; a empresa pode estar disposta a melhorar seu serviço e fazê-lo com rapidez e provavelmente a concorrente não vai alcançá-la.

Kotler (1993) adianta que a conclusão supracitada é fruto de estudo realizado pela Monsanto, em um de seus mercados de produtos químicos. Em consequência, ela contratou imediatamente pessoal de assistência técnica adicional e, assim que eles estavam treinados, divulgou-se como “Líder em serviços técnicos”. Kotler arremata que, assim, esse tipo de raciocínio pode ajudar a empresa na escolha ou no acréscimo de vantagens competitivas genuínas.

| (1)                  | (2)                       | (3)                           | (4)  | (5)                                  | (6)  | (7)              |
|----------------------|---------------------------|-------------------------------|--|--------------------------------------|--|------------------|
| Vantagem Competitiva | Posição da Empresa (1-10) | Posição do Concorrente (1-10) | Importância para Melhoria da Posição (A-M-B) | Disponibilidade e velocidade (A-M-B) | Habilidade do concorrente para melhoria da posição (A-M-B) | Ação Recomendada |
| Tecnologia           | 8                         | 8                             | B  | B                                    | M  | Manutenção       |
| Custo                | 6                         | 8                             | A  | M                                    | M  | Monitoramento    |
| Qualidade            | 8                         | 6                             | B  | B                                    | A  | Monitoramento    |
| Serviço              | 4                         | 3                             | A  | A                                    | B  | Investimento     |
| A = Alta             |                           | M = Média                     |  | B = Baixa                            |  |                  |

**Fonte:** apud KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 3ª.ed. São Paulo: Atlas, 1993, p.368.

**Tabela 1 - Método Para Seleção de Vantagem Competitiva**

O monitoramento da posição - sexta etapa - embute um objetivo de posicionamento, bem como algum objetivo de marketing, que poderá ser avaliado. Avaliar o posicionamento, e gerar informação diagnóstica a respeito das estratégias futuras de posicionamento, exige um monitoramento da posição ao longo do tempo. Uma variedade de técnicas pode ser empregada para fazer esta medição. Hamburger Helper usou um “teste de personalidade”, por exemplo. De qualquer modo,

usualmente uma das técnicas mais estruturadas de escala multidimensional é aplicada (Aaker, 1989).

#### A Efetividade do Posicionamento

Como você sabe se tem uma boa estratégia de posicionamento? - indaga Cravens (1994) quanto à avaliação da efetividade da estratégia de posicionamento. Na realidade, a questão importante é saber se a estratégia implementada acarreta os resultados

esperados referentes a: vendas; participação de mercado; retorno financeiro; taxas de crescimento; satisfação do cliente; e outros resultados da vantagem competitiva. A aferição da efetividade de uma estratégia de um programa de marketing usa um critério específico tal como participação de mercado e lucratividade, já que permite maior clareza na avaliação do que a da vantagem competitiva. Não se pode perder de vista que o desenvolvimento de uma estratégia de um programa de marketing deve ter por objetivo uma consideração essencial. A sua concretização deve ser de forma que a concorrência tenha dificuldade de copiá-la.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto globalizado dos mercados exige que os empresários pensem globalmente e atuem localmente. Desta maneira de ser, destaca-se o posicionamento - estratégias, processo e efetividade - como indispensável ferramenta para possibilitar a conquista de uma posição competitiva favorável em contextos mercadológicos extremamente competitivos e em processo de mutação constante.

Aos estudiosos de estratégia e de marketing só resta a adoção de uma postura de constante vigília como forma de se manterem capazes de oferecer propostas proativas e capazes de ensejarem contribuições para o enfrentamento dos desafios que a Nova Era impõe ao mundo dos negócios.

Pertinente se torna destacar que o estudo e a aplicação do posicionamento não se restringe apenas aos diversos componentes do sistema produtivo, mas também nas atividades eminentemente individuais. Afinal, todas as pessoas precisam se posicionar no mercado, no convívio social e no convívio íntimo, como forma de adquirir um adequado espaço na mente das pessoas, no processo influncial inerente à condição humana.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**AAKER**, David A. Positioning your product. Readings in *Marketing Strategy*. USA: The Scientific Press, second edition, 1989, pp.193-198.

- CERTO**, Samuel C., **PETER**, J. Paul. *Administração estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CRAVENS**, David W. *Strategic Marketing*. 4ª ed. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1994.
- GOUVÊA**, Maria Aparecida. Uma Contribuição Para o Desenvolvimento de Estratégias de Posicionamento no Contexto de Marketing Bancário (tese de doutoramento). São Paulo: FEA/USP, 1991, 152 p.
- HOOLEY**, Graham J. e **SAUNDERS**, John. *Posicionamento competitivo*. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- KOTLER**, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- LYTLE**, John F. *What do you customers really want?* Chicago, USA: Probus Publishing, 1994.
- McKENNA**, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PETERS**, Tom. O segredo de polichinelo. *Revista Exame*, São Paulo, 28 de agosto de 1996, pp. 72-74.
- RANDAZZO**, Sal. *A criação de mitos na publicidade*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- RIES**, Al e **TROUT**, Jack. *Posicionamento*. São Paulo, Pioneira, 1995.
- TOLEDO**, Geraldo Luciano e **HENZO**, Angelo Miguel. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. *Anais do 15º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 1991, v.4.
- TROUT**, Jack e **RIVKIN**, Steve. *O Novo Posicionamento*. São Paulo, Makron Books, 1996.
- WILENSKY**, Alberto. *Política de negócios*. Buenos Aires: Macchi, 1997.