

---

## REVISITANDO O POSICIONAMENTO EM *MARKETING*

---

ENSAIO – MARKETING

*Braulio Oliveira*

Doutor em Administração pela FEA-USP, Professor do Programa de Mestrado em Administração da FEI, Professor Convidado da FIA  
*E-mail: braulio@fei.edu.br*

Recebido em: 06/12/2006

Aprovado em: 05/01/2007

*Marcos Cortez Campomar*

Doutor e Livre-Docente em Administração pela FEA-USP;  
Professor Titular do Departamento de Administração da FEA-USP, Coordenador de Projetos da FIA  
*E-mail: campomar@usp.br*

### RESUMO

A definição de um direcionamento estratégico que vise coordenar as ações empresariais e otimizar os recursos empregados, bem como a maneira como o público-alvo observa e interpreta esse direcionamento relativamente aos direcionamentos dos concorrentes da empresa, é fundamental para o sucesso de um negócio. De caráter exploratório e teórico, este trabalho discute o posicionamento em *marketing*, dadas a sua evolução desde a concepção do conceito e a variabilidade com que vem sendo tratado. A partir das reflexões dos autores verificadas na revisão bibliográfica realizada, pôde-se considerar que, atualmente, o posicionamento é um conceito estratégico, pois se traduz na própria proposta de valor da empresa para uma dada oferta e cumpre a função de diretriz das decisões relativas ao composto de *marketing*. Além disso, são tecidas considerações acerca do relacionamento do posicionamento com os conceitos de segmentação de mercado, de marca, de diferenciação e de imagem.

**Palavras-chave:** Posicionamento, Posicionamento estratégico, *Marketing*.

### *MARKETING POSITIONING REVISITED*

### *ABSTRACT*

*Definition of a strategic guideline that coordinates organizational action, optimizes employee resources and that allows the target public to observe and interpret this direction in relation to that of competition, is essential for business success. This exploratory and theoretical paper discussed the evolution of market positioning from the development of the concept to the stage of variability with which it is currently treated. Literature reviewed disclosed that positioning may be considered as a strategic concept that translates into the value proposition of the company for a given offer and serves as an orientation for marketing decisions. Interaction of positioning was further related to concepts of market segmentation, brand, differentiation and image.*

**Key words:** Positioning, Strategic Positioning, *Marketing*.

## 1. INTRODUÇÃO

Reconhecido pelo meio acadêmico-científico da área de negócios e pela comunidade empresarial como de importância inequívoca, o conceito de posicionamento vem evoluindo desde a sua concepção.

A importância do posicionamento reside no fato de que ele deve estimular os consumidores a desenvolver considerações acerca da marca/empresa trabalhada, além de contribuir para que o público-alvo diferencie as marcas/empresas concorrentes e escolha aquelas que perceba como de maior valor (TOLEDO e HEMZO, 1991:12-13).

De caráter exploratório e teórico, este trabalho tem por objetivo apresentar uma leitura sobre o posicionamento em *marketing*, como maneira de contribuir para a continuidade da evolução do seu conceito e das atividades a ele associadas, apresentando considerações e expressando reflexões acerca do tema e de assuntos correlatos. Ressalte-se que não são abordados em profundidade os processos e as técnicas de posicionamento, por não ser esse o objetivo deste trabalho.

Para tanto, este ensaio está organizado em quatro partes, além desta introdução, a saber: histórico e evolução do conceito de posicionamento em *marketing*, onde são discutidas as raízes do conceito; considerações atuais sobre o posicionamento em *marketing*, onde são apresentadas as visões contemporâneas do fenômeno em questão; relacionamento entre posicionamento e segmentação de mercado, onde é explicitada a complementaridade das duas atividades; considerações finais, onde se apresenta a visão dos autores deste trabalho sobre o relacionamento do posicionamento com a marca, a imagem e a diferenciação.

## 2. HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE POSICIONAMENTO EM *MARKETING*

Em seu livro *Reality in Advertising*, Reeves (1961) apresenta diversas práticas comuns em propaganda que trouxeram resultados insatisfatórios. A solução apresentada pelo autor, admitida pela teoria de *marketing* como uma das precursoras do posicionamento, foi a *Unique Selling Proposition (USP)*.

Reeves (1961:50) critica duramente a falta de proposta clara e diferenciadora das propagandas e apresenta o conceito de *USP* como uma condição essencial para o sucesso, visto que esse conceito centra os objetivos da propaganda nos resultados que esta proporciona aos clientes, em detrimento do processo comunicacional como um fim em si mesmo. De acordo com ele, o conceito de *USP* foi criado e utilizado a partir dos anos 1940 na agência em que trabalhava, a Ted Bates & Company, e contribuiu para que o seu faturamento aumentasse significativamente em um curto período de tempo.

Para o autor, o conceito possui três alicerces, a saber (REEVES, 1961:51-52):

- Cada propaganda deve possuir uma proposta ao consumidor, ressaltando o benefício que este receberá ao adquirir o produto.
- A proposta deve ser tal que os concorrentes não possam sobrepujá-la.
- A proposta deve ser forte a ponto de poder mover a massa de consumidores.

Uma outra versão para o desenvolvimento do conceito de posicionamento menos disseminada pela literatura de *marketing* é apresentada por Wind (1982:74), que esclarece que o conceito tem sua origem na teoria microeconômica e teria sido criado para que se pudessem trabalhar as estruturas de mercado, a competição entre empresas e o conceito de substituição entre produtos.

O termo posicionamento foi cunhado, pela primeira vez, em um artigo de Jack Trout de 1969, publicado no *Journal of Marketing*. Nele, o autor ressalta que pouco adianta gastar milhões de dólares com boa propaganda se ela não se adequar ao “jogo” do posicionamento (TROUT, 1969:51).

O fundamento desse direcionamento proferido por Trout (1969:51) foi a grande quantidade de produtos e de empresas existentes e muito “barulho de *marketing*”, que implicavam a não-resposta dos consumidores às estratégias utilizadas no passado. Isso porque, na visão do autor, a mente humana se assemelha a um computador, pois cada informação é alocada em uma posição na memória, que é por natureza limitada. Além disso, a mente cria mecanismos que a tornam seletiva, impedindo-a de admitir a entrada e permanência de qualquer informação (TROUT, 1969:51). Como decorrência disso, novas informações devem se adequar a

posições já existentes, sendo indiferente a criatividade da comunicação por si só.

Segundo ele, essa é a explicação do porquê do fracasso de empresas conhecidas que adentram em novos mercados, como a GE (General Electric) no ramo de microcomputadores, uma vez que essa posição já seria supostamente ocupada pela IBM (TROUT, 1969:52). Daí emerge a idéia de que uma posição é um estado relativo, ou seja, o posicionamento é um conceito que implica a comparação entre ofertas concorrentes a partir de suas marcas. Uma crítica feita por Trout (1969:52) endossa essa visão: “Muitas empresas embarcam em programas de *marketing* e de comunicação como se os concorrentes não existissem”.

Mais recentemente, Trout e Rivkin (1996:8-47) apresentaram cinco características do objeto (mente) que, para eles, deve ser trabalhado, como forma de fundamentar o conceito de posicionamento, a saber:

- a) Mentes são limitadas: em razão de a percepção e a memória do consumidor serem seletivas, apenas o que receber atenção possui chance de ser retido;
- b) Mentes detestam confusão: a complexidade das propostas dificulta a obtenção do resultado pretendido;
- c) Mentes são inseguras: os consumidores não sabem exatamente o que querem ou por que querem algo. Além disso, as mentes tendem a ser emocionais e não racionais. O reconhecimento de uma marca bem estabelecida pode oferecer a segurança necessária, diminuindo a percepção de risco;
- d) Mentes não mudam: dificilmente uma posição sólida e bem estabelecida pode ser alterada, pois há uma resistência inata do ser humano à mudança;
- e) Mentes podem perder o foco: à medida que se aumenta a complexidade de uma proposta ou se tenta alavancar novos produtos com nomes consolidados, cresce a probabilidade de se criar confusão e de se conduzir o consumidor a buscar alternativas mais claras.

Trout (1969:52-53) esclarece que, até os anos 1950, a comunicação e o *marketing* viveram uma era marcada pela *USP*, que deu lugar à era da *imagem* em razão da dificuldade, trazida pelo

avanço da tecnologia, de se conseguir criar diferenciais significativos que pudessem ser comunicados com eficácia. No entanto, para o autor, da mesma forma que a era da *USP* foi encerrada, a era da *imagem* também o foi – neste caso, em razão da grande quantidade de empresas “eu também” (TROUT, 1969:52-53). Assim, teve início a “era do posicionamento”, em que a criatividade por si só deixa de ser suficiente, implicando a necessidade de pensar e agir de forma estratégica (TROUT, 1971:117).

Aaker e Shansby (1982:56) concordam em que o posicionamento difere do conceito de imagem, especialmente porque não se restringe a uma visão intrínseca, ou seja, implica um quadro de referência, que são os concorrentes. Assim sendo, em vista do poder de coordenação inerente à atividade, pode-se entender que o posicionamento abarca tanto a *USP* quanto a imagem.

A despeito das críticas recebidas por Trout e Ries em razão de um artigo publicado em 1972 na *Advertising Age*, no qual apresentaram a fundamentação para o que chamaram de “era do posicionamento”, Maggard (1976:63) saiu em defesa das idéias desses autores tanto ao esclarecer que o conceito de posicionamento difere da busca pela diferenciação do produto, quanto ao fazer considerações adicionais, de natureza externa, relativas à empresa (imagem) e ao consumidor, e de natureza interna, relacionadas à necessidade de um plano.

É importante destacar que, desde o surgimento do conceito, visões distintas o têm tornado confuso. Aaker e Shansby (1982:56) afirmam que “posicionamento significa coisas diferentes a diferentes pessoas. Para alguns significa a decisão de segmentação. Para outros é uma questão de imagem. Para outros ainda, significa selecionar qual característica do produto será enfatizada”.

Trout (1969:52-53) ressalta que, na era do posicionamento, tanto os atributos dos produtos quanto a imagem possuem reconhecida importância. Além disso, enfatiza a criação de uma posição na mente do consumidor potencial. Ressalte-se que essas três dimensões devem ser consideradas em relação aos concorrentes. Além disso, o autor reconhece a importância de fixar um nome; no entanto, alerta sobre o fato de que um bom programa de posicionamento, por ser uma atividade

complexa, deve ter aí o seu início e não o seu fim (TROUT, 1969:53; TROUT e RIVKIN, 1996:146).

Em acordo com Ries e Trout (1997), Fennel (1978:44) afirma que o termo posicionamento inclui considerações sobre o produto, mas de forma mais específica em relação ao conteúdo da comunicação. Também Wind (1982:75) atribui diferentes significados ao termo, que pode se referir a um lugar (espaço ocupado no mercado), a um ordenamento (relação entre um produto e os seus concorrentes) e/ou a uma atitude mental (dos consumidores).

Maggard (1976:63) entende que o posicionamento não é um conceito simples e distinto, pois inclui uma série de outros conceitos. Ainda segundo o mesmo autor, “o posicionamento traz uma contribuição real enquanto veículo conceitual através do qual diversos conceitos de *marketing* (segmentação de mercado, diferenciação de produto, preferência do consumidor, objetivo de mercado e outros) podem ser coordenados mais efetivamente.” (MAGGARD, 1976:64). A partir daí, observou-se que o posicionamento não deveria se restringir a ser guia do processo comunicacional, mas sim expandir a sua abrangência para todo o composto de *marketing*. Esse direcionamento torna-se ainda mais evidente quando Maggard (1976:63) afirma que, embora na maioria das vezes o posicionamento se referisse aos aspectos promocionais da estratégia de *marketing*, *experts* em *marketing* o interpretavam como um guia de diversos elementos da estratégia de *marketing*. Tal constatação indicava a iminente necessidade de expansão do conceito com vistas à sua adequação para a eficácia do processo de *marketing*.

Di Mingo (1988:34) também entende haver confusão em relação ao termo posicionamento, ressaltando a existência de uma clara distinção entre o posicionamento de mercado e o posicionamento psicológico. O mesmo autor alerta, ainda, que duas dimensões devem ser consideradas quando se aborda a questão do posicionamento (DI MINGO, 1988:34-38), as quais são apresentadas abaixo:

- *Mercado*, que diz respeito ao processo de identificação e seleção de um segmento, verificação da posição dos competidores e definição de estratégias competitivas, envolvendo, ainda, a determinação dos fatores-chave de sucesso, conhecimento das necessidades e interesses do mercado, identificação das forças

e fraquezas da empresa e dos seus concorrentes e o desenvolvimento de habilidades para criar e sustentar vantagens competitivas;

- *Psicológica*, que diz respeito ao processo de fixação de uma identidade distintiva da oferta na mente do consumidor, baseada no posicionamento de mercado, que se utiliza de ferramentas de comunicação para influenciá-lo no processo de decisão de compra.

Portanto, nessa perspectiva, a segmentação do mercado também é uma forma de posicionamento – abordagem que deixa claro o estreito relacionamento existente entre essas atividades, conforme será explicitado mais adiante. Talvez essa visão tenha se desenvolvido porque, como o sucesso do *posicionamento* depende de uma adequada segmentação, esta passou a ser abarcada por aquele. Ressalte-se, porém, que, de acordo com as bibliografias analisadas, convencionou-se atribuir o termo posicionamento apenas à dimensão psicológica supracitada.

Embora Di Mingo (1988:34) enfatize a importância da comunicação ao apresentar o conceito de “posicionamento psicológico”, assim como Maggard (1976), dá indícios de que outras atividades e decisões devem ser realizadas e tomadas com vista ao seu sucesso, ao afirmar que

O posicionamento é mais do que *slogans* engenhosos e bem-sucedidas campanhas de comunicação [...] o verdadeiro posicionamento é o processo de distinguir uma empresa ou produto dos seus concorrentes em dimensões reais – valores corporativos e de produtos que são significativos para os consumidores – para tornar uma empresa ou produto preferida.

Ressalte-se que o autor supracitado valoriza a realidade dos fatos como forma de distinção de ofertas, pois isso daria ao público-alvo fundamentação lógica e constituiria uma base sustentável para a proposta, menos suscetível a descrenças, portanto, do que aquelas baseadas puramente em percepção, que, segundo o autor, cria ilusões desonestas (DI MINGO, 1988:34). Também Maggard (1976:64) envereda por esse caminho ao afirmar que “o posicionamento diz o que você representa, o que você é, e como você gostaria que os consumidores o avaliassem. A sua posição telegrafa a verdade simples sobre os seus produtos”.

Não obstante a fundamentação lógica e ética proposta por Di Mingo (1988) e McGirr (1973 *apud*

MAGGARD, 1976), subjacente às idéias acima expostas, é fato que em vista da dificuldade de possuírem diferenciais reais significativos, as empresas são levadas a trabalhar a dimensão perceptual dos seus públicos-alvo ou a criar parâmetros para fazer com que estes acreditem que certos diferenciais são importantes, embora guardem pouca relação de causa e efeito com a realidade.

Voltando à expansão do conceito para além da comunicação, mesmo Ries e Trout (1997:18) afirmam que, para obter sucesso na sociedade supercomunicativa em que vive, uma empresa deve criar uma posição na mente do seu público-alvo levando em consideração seus pontos fortes e fracos e os dos seus concorrentes; ou seja, mesmo na visão desses autores, focada na comunicação, o conceito já extrapolava o seu objeto inicial de influência (a comunicação).

O que se pôde observar até aqui é que o posicionamento surgiu como resposta à necessidade de aumentar a eficácia do processo comunicacional, mas que, sendo a comunicação uma das atividades de *marketing* do ponto de vista da gestão empresarial e em razão da interação que ela possui com as demais atividades, o conceito tendia a extrapolar a comunicação e servir de guia para todo o composto de *marketing*.

### **3. CONSIDERAÇÕES ATUAIS ACERCA DO POSICIONAMENTO EM *MARKETING***

Segundo Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994:288), a literatura sobre posicionamento não é consensual a respeito de sua importância para o *marketing* estratégico e sobre onde o processo deve ocorrer. Para os autores, há, basicamente, duas dimensões em que o posicionamento é considerado: a dimensão operacional e a dimensão estratégica. A primeira tem sua raiz na concepção dada ao termo por Trout (1969) e seus defensores, que entendem o posicionamento, fundamentalmente, como um conceito de comunicação que serve de guia para tornar as ações relativas à comunicação e o seu resultado mais eficazes. Também têm essa visão operacional aqueles que entendem o posicionamento como parte da política de produtos, em termos das definições relativas aos atributos que devem ser desenvolvidos e enfatizados; a segunda dimensão reconhece o posicionamento como uma

diretriz para as decisões relativas ao composto de *marketing* como um todo, sendo uma decisão que antecede as definições e implementações desse composto.

Essa última consideração é reforçada por Toledo e Hemzo (1991:13), que salientam que o posicionamento deve considerar a oferta como um todo, e não somente o produto. De forma subjacente, cabe salientar que, ao se posicionar um produto, é fundamental a observação de como os consumidores atuais e potenciais avaliam as ofertas e como eles escolhem produtos daquela categoria. Concordando com essa visão acerca da abrangência do conceito está Kotler (1998:265), ao afirmar que o “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo”.

Para Mckenna (1999:13-40), o posicionamento é uma questão importante do *marketing* moderno e é sempre competitivo, pois os consumidores pensam em produtos e em empresas em relação a outros produtos e outras empresas, estabelecendo uma hierarquia que é utilizada no processo de decisão de compra. Assim, uma empresa deve se esforçar para diferenciar seus produtos dos outros existentes no mercado de atuação, se quiser que conquistem uma posição sólida.

Resumidamente, Payne (1993:94) destaca que o posicionamento possui relacionamento com a *USP*, com a diferenciação, com a proposta distintiva de negócio, com a análise da posição de mercado e com a imagem corporativa, constituindo-se, portanto, em uma diretriz estratégica.

De acordo com Rocha e Christensen (1999:51), o termo “posicionamento” é utilizado com diversos enfoques. Para os autores, diz respeito à imagem obtida por um produto na mente do consumidor, como resultado de três dimensões, a saber:

- O tipo de oferta que a empresa faz;
- O público-alvo da oferta;
- A concorrência.

Para Eckels (1990:128) e para Palmer e Cole (1995:329), a estratégia de posicionamento diz respeito à maneira pela qual o participante vai competir em um determinado segmento, diferenciando-se dos demais para estar em condições de obter sucesso, pois ela pode se

constituir em uma vantagem. De maneira mais aplicada, Lovelock e Wright (2001:134) conceituam o posicionamento como “a utilização de ferramentas de marketing por uma empresa para criar uma imagem distinta e desejável na mentalidade dos consumidores-alvo em relação a produtos concorrentes”.

Também Payne (1993:95) reforça essa idéia ao definir posicionamento como “a identificação, desenvolvimento e comunicação de uma vantagem diferenciada que torne os produtos e serviços organizacionais percebidos como superiores e distintos dos competidores na mente do público-alvo”; ou seja, para o autor, o posicionamento diz respeito ao uso de um diferencial para criar vantagem, muito embora ele explicita que o posicionamento permite diferenciar qualquer produto (PAYNE, 1993:96, 101).

Martinez, Aragonéz e Poole (2002:165) acrescentam que as posições dos produtos são descritas com base em atributos e valores importantes para grupos específicos de consumidores. No entanto, ressalte-se que a própria vantagem diferenciada pode advir do posicionamento, não sendo necessária sua prévia constituição, uma vez que o processo considera, fundamentalmente, a dimensão perceptual do público-alvo.

Na mais conhecida publicação de Ries e Trout (1997), os autores afirmam que posicionamento é um sistema de pensamento que constitui uma nova abordagem da comunicação, tão necessária e apropriada à realidade atual, saturada de comunicação. Por entenderem que o posicionamento diz respeito ao que se faz com o cliente em perspectiva, consideram incorreta a utilização do termo “posicionamento de produto”, embora esse seja o termo mais utilizado na área de *marketing* para quando se quer expor o seu conceito, conforme já mencionado (RIES e TROUT, 1997:2).

Talvez essa terminologia tenha ganhado visibilidade nos bancos escolares e nas empresas em razão de o produto ser considerado o elemento principal de uma estratégia de posicionamento (SHOSTACK, 1987:34). Todavia, entende-se que a oferta é o objeto de posicionamento, que por sua vez será transmitido pela *marca* a partir das decisões relativas às variáveis controláveis de *marketing*.

Martinez, Aragonéz e Poole (2002:165) apresentam um conceito mais operacional de posicionamento: um “processo deliberado, pró-ativo e interativo de definição, mensuração, modificação e monitoração da percepção do consumidor acerca de um objeto que possa ser trabalhado pelo marketing”.

Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994:287) afirmam que, geralmente, o posicionamento diz respeito a um processo que busca encontrar e estabelecer uma oferta em um espaço distinto no mercado, à vista do público-alvo, que seja mais atrativa do que outras ofertas existentes. Dessa forma, observa-se que a necessidade de diferenciais é intrínseca ao conceito e, mais do que isso, torna-o uma diretriz que permite operacionalizar o direcionamento estratégico definido pela empresa.

Toledo e Hemzo (1991:12) concordam com essa visão, pois afirmam que “o posicionamento estratégico tem sido descrito como um instrumento de apoio ao processo de decisões estratégicas relacionadas à conceituação de produtos e empresas, à comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercado específicos”.

A partir da discussão promovida até aqui, entende-se que o posicionamento procura estimular uma percepção no público-alvo da oferta, por meio da adequação das suas variáveis aos aspectos por ele valorizados, de forma que a torne distintiva em relação à concorrência. Disso resulta o seguinte conceito:

*Posicionamento* é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência.

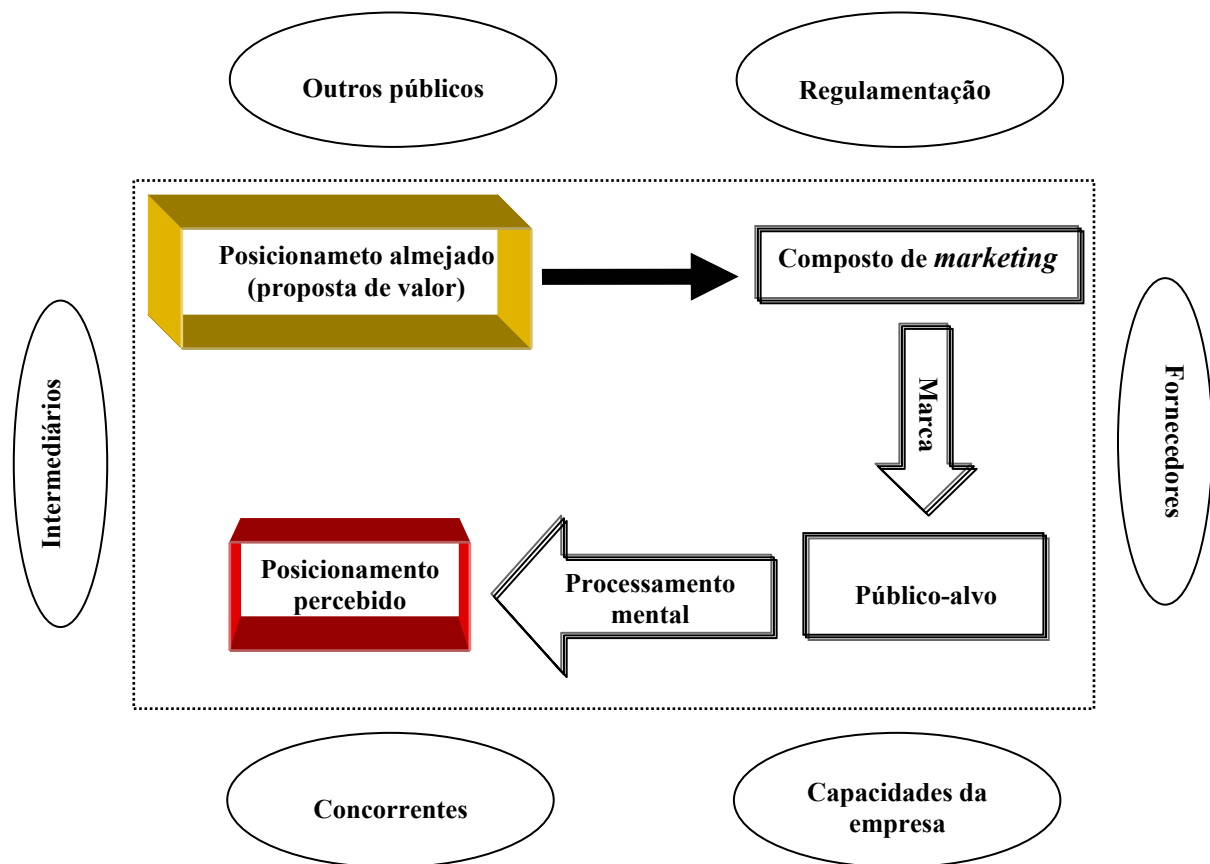
De acordo com Aaker e Shansby (1982:56-59), para realizar um posicionamento diversas decisões devem ser tomadas, como a de que segmento de mercado e público-alvo atingir, qual a imagem que se pretende transmitir e quais características do produto serão enfatizadas, entre outras. O posicionamento é uma decisão estratégica porque trabalha com a percepção do consumidor, influenciando o processo de decisão de compra. Esse deve ser, portanto, o foco para o desenvolvimento de um programa de *marketing*.

O posicionamento é responsável por formar uma imagem, também influenciada por outros fatores

ambientais e, especialmente, pela consistência entre o que é comunicado e o que é ofertado pela empresa segundo a percepção dos consumidores atuais e potenciais (TOLEDO e HEMZO, 1991:13). Ressalte-se que o posicionamento pretendido pode ser diferente daquele efetivamente obtido, uma vez que ele é formado pela sua condição atual e passada, bem como por experiências pessoais dos consumidores, dentre outros fatores (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999:53).

Assim, de forma simplificada, o posicionamento consiste no desenvolvimento e na transmissão (alicerçada em uma marca) de uma proposta de valor, a partir de aspectos significativos para um determinado público-alvo, os quais serão processados e comparados com concorrentes, dando origem ao posicionamento percebido. Além disso, o processo é influenciado por diversas outras forças. A Figura 1 apresenta essa concepção.

**Figura 1: Processo e condicionantes do posicionamento em marketing**



Fonte: Elaborada pelos Autores.

No contexto exposto, portanto, a marca deve funcionar como um “arquivo comprimido” que é aberto na mente do consumidor e apresenta a proposta da oferta por meio do desencadeamento de associações. Segundo Aaker (1998:114), “uma associação de marca é algo ‘ligado’ a uma imagem na memória”. Tais associações são mais ou menos fortes, dependendo do envolvimento do público-alvo, das experiências de consumo e da comunicação. Enquanto a *imagem* da marca refere-se às associações atuais, a *identidade* da marca diz respeito ao que a empresa quer que ela signifique

(AAKER e JOACHIMSTHALER, 2000:54). Segundo Lambin (2000:223), “a marca é um sinal enviado aos compradores, que têm, assim, a possibilidade de conhecer, com custo reduzido, o inventário das soluções que lhes são propostas”.

Em vista da importância da definição de um público para ser alvo do posicionamento almejado, aborda-se brevemente, a seguir, o relacionamento entre as atividades de posicionamento e as de *segmentação de mercado*.

#### 4. RELACIONAMENTO ENTRE POSICIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Em virtude da proposta do presente trabalho, o assunto *segmentação de mercado* não é abordado em profundidade. Busca-se, tão-somente, conceituar e explicitar o seu inequívoco relacionamento com a atividade posicionamento. Assim sendo, não são apresentadas técnicas, estratégias ou processos de segmentação, mas sim a relação de dependência entre as duas atividades.

A *segmentação de mercado* diz respeito ao processo de conhecimento do mercado e à utilização de uma ou mais variáveis capazes de “aglutinar” consumidores em grupos que possuam perfis que reflitam comportamentos de compra e interesses relativamente homogêneos internamente e heterogêneos entre si (WEINSTEIN, 1995). Em vista das decisões decorrentes da atividade, a segmentação diz respeito a onde, com quem e por quem a empresa vai competir, enquanto o posicionamento diz respeito a como ela vai competir.

Segundo Gwin e Gwin (2003:31), embora a segmentação e o posicionamento sejam tratados como conceitos independentes, o posicionamento não proporciona benefícios se não houver uma segmentação adequada. De acordo com Hooley e Saunders (1996:237), “tanto a segmentação quanto o posicionamento são meios de aumentar a nitidez de um quadro que mostra como os clientes podem ser agrupados em um mercado e como esses clientes agrupam os produtos e serviços oferecidos”. Nota-se, assim, que o posicionamento deve ser utilizado juntamente com a segmentação, pois, definido o segmento de mercado em que se pretende atuar, deve-se encontrar um espaço perceptual em relação aos espaços ocupados pelas ofertas concorrentes e da própria empresa para a nova oferta ocupar, diminuindo-se, com isso, a probabilidade de confusão por parte dos consumidores e, conseqüentemente, aumentando-se as chances de sucesso da nova oferta.

Bennion Jr. (1987:9) afirma que, antes de implementar o posicionamento, a empresa deve definir quais alternativas utilizará para alcançar esse objetivo, e acrescenta que as escolhas devem levar em consideração o produto e o mercado em questão. Ainda segundo o mesmo autor, uma análise

detalhada dos aspectos valorizados pelo consumidor em uma dada categoria de produto é fundamental para que se escolham bases adequadas para o sucesso do posicionamento (BENNION JR., 1987:9).

Similarmente, Toledo e Hemzo (1991:21) afirmam que “o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento deve considerar dois fatores: as diferenças existentes entre os diversos segmentos do mercado e a interação entre linhas e itens do composto de produtos da empresa”. Para Hemzo (1992:46) “a oferta deve supor um composto de posicionamento de produtos ideal, respeitada a especificidade de cada segmento”. Tal observação é pertinente, uma vez que posicionamentos difusos, provocados ou não pelas empresas, levam os consumidores a se confundirem, prejudicando tanto a oferta quanto a empresa.

Wind (1982:94-95) destaca que o posicionamento deve possuir como foco um segmento bem definido e ser continuamente monitorado, a fim de buscar sinergia entre os objetivos da empresa em relação a ele e o ambiente que a envolve. Assim, “[...] o entendimento das percepções dos consumidores e das suas avaliações sobre produtos e serviços são ingredientes essenciais para o design da estratégia de marketing da empresa” (WIND, 1982:95).

Mesmo que dois produtos possuam características (ou processos, no caso de serviços) distintas, podem vir a ser percebidos como similares pelos consumidores caso essas categorias não sejam valorizadas por eles. Portanto, o posicionamento deve levar em consideração a percepção e as preferências dos consumidores, a fim de que estes percebam a diferenciação estimulada (WIND, 1982:75). Assim, o posicionamento se coloca como uma estrutura conceitual para o estabelecimento e a avaliação de estratégias de *marketing*, já que norteia as decisões relativas às variáveis controláveis de *marketing* (WIND, 1982:93-94).

Observa-se, portanto, que o sucesso de um processo de posicionamento só é possível com a adequada segmentação do mercado em perspectiva. Essa afirmação fundamenta-se na própria essência do posicionamento, que admite que os consumidores pensam em ofertas de forma relativa. Assim, a posição que torna um produto de *valor* mais adequado para um determinado consumidor pode não obter o mesmo resultado à vista de outro, pois se este fizer parte de um segmento diferente,



possivelmente faz considerações e relativiza a oferta também de forma diferente.

De acordo com Toledo e Hemzo (1991:13), “o processo de posicionamento é uma seqüência natural do processo estratégico de segmentação de mercado”. Os autores ainda acrescentam que tanto a segmentação quanto o posicionamento fazem parte do núcleo estratégico da disciplina de *marketing* (TOLEDO e HEMZO, 1991:13). Essa definição possui fundamentação no fato de que tais atividades servirão de guia para as decisões relativas ao composto de *marketing*, conforme já discutido, em vista de se ocuparem com a busca e a criação de oportunidades. No entanto, é evidente, ainda, a ênfase dada à comunicação quando se aborda o assunto posicionamento, como no caso de Aaker e Joachimsthaler (2000:41), que afirmam que “o posicionamento da marca pode auxiliar a priorizar a identidade da marca por meio da determinação dos objetivos de comunicação [...]”.

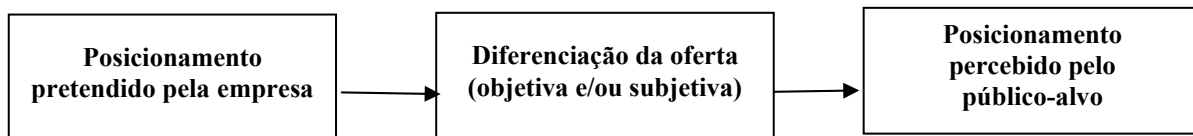
Assim, as empresas devem buscar um posicionamento distinto para cada oferta, com base em dimensões e variáveis relevantes para cada

segmento de mercado que pretendem atender, o que otimiza os recursos, as torna competitivas e contribui para a gestão do canibalismo – a transferência de resultados entre ofertas de uma mesma empresa (OLIVEIRA e MATTAR, 2004).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora haja forte relacionamento entre a *diferenciação* e o posicionamento, este não se reduz à busca daquela, pois, conforme apresentado, diz respeito a um conceito mais complexo, que indica a utilização de um conjunto de atividades com vistas a induzir um público-alvo a perceber uma oferta em termos relativos a outras, bem como a enaltecer o seu maior valor, à vista desse público-alvo, em comparação com os valores proporcionados pelos seus concorrentes. De qualquer forma, o posicionamento implica diferenciação, seja objetiva, subjetiva, real ou percebida, como meio de ofertar *valor* ao público-alvo a partir de uma combinação dos elementos do composto de *marketing*. A Figura 2 apresenta essa relação.

**Figura 2: Operacionalização do posicionamento**

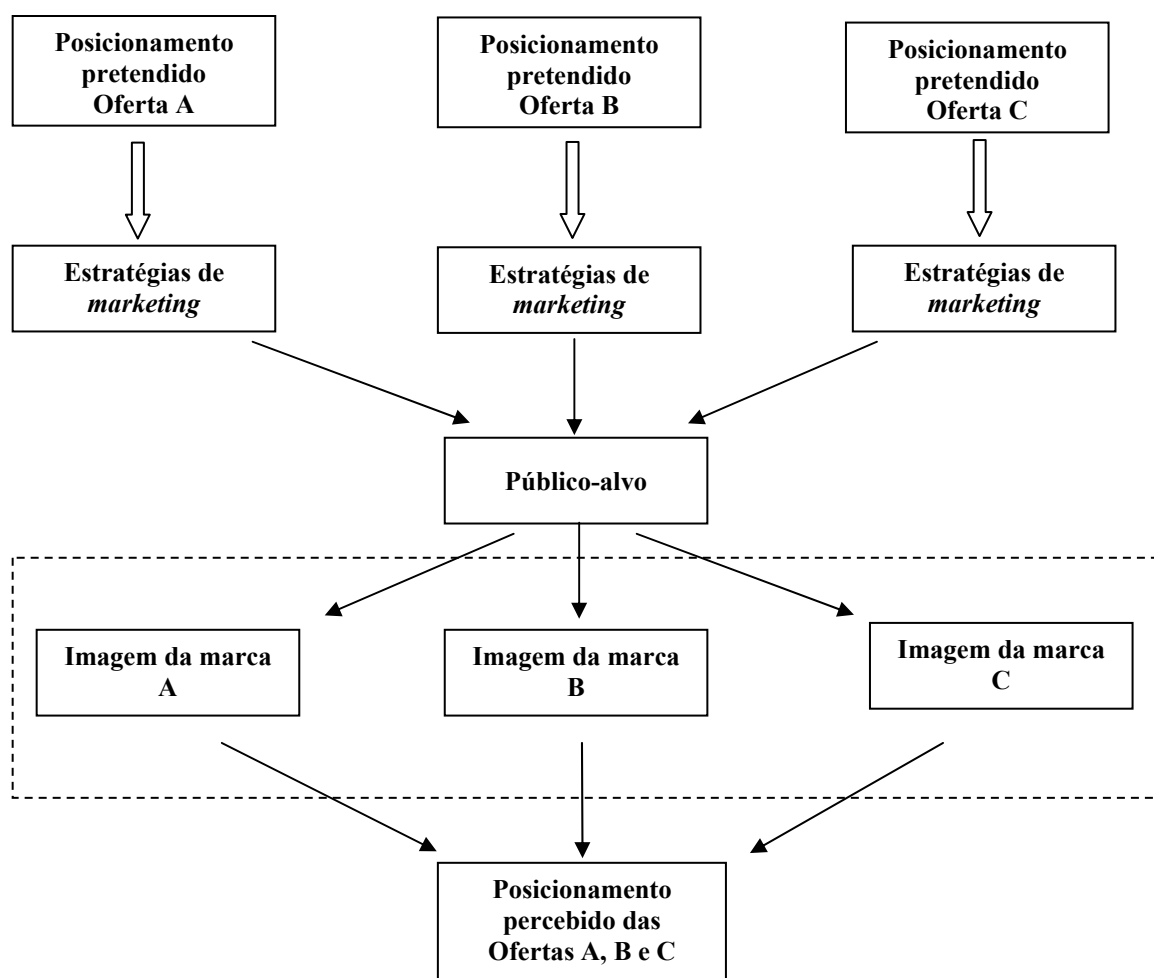


Fonte: Elaborada pelos Autores.

De maneira simplificada, o posicionamento percebido pelo público-alvo pode ser descrito como o produto da interação entre as imagens de marcas concorrentes, decorrentes de estratégias de *marketing* que possuem por propósito viabilizar os posicionamentos pretendidos pelas empresas,

conforme apresentado na Figura 3. Uma imagem, à vista do público-alvo, é uma consideração abstrata das associações às quais ela remete, organizadas de forma significativa, provocadas tanto pela empresa gestora quanto por fatores não controláveis por ela (AAKER, 1998:115).

Figura 3: Relacionamento entre imagem e posicionamento



Fonte: Elaborada pelos Autores.

Ressalte-se que, a fim de contribuírem para o alcance dos seus objetivos com a otimização dos recursos empregados, as empresas devem buscar a maior aderência possível do posicionamento por elas pretendido ao que é percebido pelo seu público-alvo. Assim sendo, a estratégia adotada deve ser condizente com os conceitos e procedimentos que a organização tem desenvolvido, ou seja, a posição transmitida aos seus clientes deve ser consistente com o seu direcionamento estratégico. Portanto, o posicionamento deve refletir a identidade da empresa; caso contrário, pode ser uma fragilidade a ser explorada por concorrentes.

Dada a sua importância estratégica, por se constituir em um guia para o processo de *marketing*, o posicionamento deve ser avaliado regularmente, a fim de se identificarem mudanças nas preferências

do público-alvo e nas estratégias dos concorrentes, para que possam ser tomadas medidas corretivas.

Portanto, manter a organização competitiva significa mantê-la ajustada ao seu ambiente, especialmente às necessidades e desejos do seu público-alvo. Assim sendo, em vista da necessidade de ajustes no posicionamento, seja para torná-lo consistente com o desejado, seja para adequá-lo às oportunidades existentes, o reposicionamento emerge como uma atividade fundamental para o sucesso empresarial ao longo do tempo.

Pelo fato de o presente trabalho se tratar de um ensaio, diversas são as suas limitações, as quais colocam-se como oportunidades para futuros estudos. Dessa forma, sugere-se a realização de trabalhos que incluam: pesquisas de campo qualitativas e quantitativas que expandam,

aprofundem e validem as principais considerações expostas sobre o posicionamento em *marketing* no presente trabalho, a contemplação de processos e de técnicas de posicionamento, o reposicionamento em *marketing* e outros assuntos correlatos ao posicionamento.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. *Marcas: brand equity* – gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.

\_\_\_\_\_; JOACHIMSTHALER, E. *Como construir marcas líderes*. São Paulo: Futura, 2000.

AAKER, D. A.; SHANSBY J. G. Positioning your product. *Business Horizons*, Greenwich, v. 25, n. 3, p. 56-62, May/June 1982.

BENNION JR., M. L. Segmentation and positioning in a basic industry. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 16, n. 1, p. 9-18, Feb. 1987.

DI MINGO, E. The fine art of positioning. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 9, n. 2, p. 34-38, Mar./Apr. 1988.

ECKELS, R. W. *Business marketing management: marketing of business, products and services*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1990.

FENNELL, G. Consumer's perceptions product-use situation. *Journal of Marketing*, New York, v. 42, n. 2, p. 38-47, Apr. 1978.

GWIN, C. F.; GWIN, C. R. Product attributes model: a tool for evaluating brand positioning. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Armonk, v. 11, n. 2, p. 30-42, Spring 2003.

HEMZO, M. A. *Posicionamento estratégico de marketing em grandes empresas alimentícias: um estudo exploratório*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1992.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. *Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado*. Jersey:

Prentice-Hall, 1995. São Paulo: Makron Books, 1996.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

LAMBIN, J.-J. *Marketing estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAGGARD, J. P. Positioning revisited. *Journal of Marketing*, New York, v. 40, n. 1, p. 63-66, Jan. 1976.

MARTINEZ, M. G.; ARAGONÉS, Z.; POOLE, N. A repositioning strategy for olive oil in the UK market. *Agribusiness*, Hoboken, v. 18, n. 2, p. 163-180, Spring 2002.

MCKENNA, R. *Estratégias de marketing em tempos de crise*. São Paulo: Publifolha, 1999.

MÜHLBACHER, H.; DREHER, A.; GABRIEL-RITTER, A. MIPS – Managing industrial positioning strategies. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 23, n. 4, p. 287-297, Oct. 1994.

OLIVEIRA, B.; MATTAR, F. N. Canibalismo entre produtos: um estudo de múltiplos casos na indústria alimentícia brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 5, n. 1, 2004.

PALMER, A.; COLE, C. *Services marketing: principles and practices*. New York: Prentice-Hall, 1995

PAYNE, A. *The essence of services marketing*. London: Prentice-Hall, 1993.

REEVES, R. *Reality in advertising*. London: MacGibbon & Kee, 1961.

RIES, A.; TROUT, J. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1999.

SHOSTACK, G. L. Service positioning through structural change. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 51, n. 1, p. 34-43, Jan. 1987.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 1991, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 1991.

TROUT, J. 'Positioning' is a game people play in today's me-too market place. *Industrial Marketing*, Chicago, v. 54, n. 6, p. 51-55, June 1969.

\_\_\_\_\_. Positioning revisited: why didn't GE and RCA listen? *Industrial Marketing*, Chicago, v. 56, n. 11, p. 116-118, Nov. 1971.

\_\_\_\_\_; RIVKIN, S. *O novo posicionamento: a última palavra sobre estratégia de negócios no mundo*. São Paulo: Makron Books, 1996.

WEINSTEIN, A. *Segmentação de mercado*. São Paulo: Atlas, 1995.

WIND, Y. *Product policy: concepts, methods, and strategy*. Menlo Park: Addison Wesley Publishing Company, 1982.