

## UNIDADE 2 – ESTRATÉGIAS DE MARKETING

### MÓDULO 1 – ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO E MARKETING

**01**

#### 1 - INTRODUÇÃO

O gestor possui várias estratégias de marketing que permitem atender melhor aos seus objetivos de conquistar e manter clientes.

As estratégias de marketing estão diretamente relacionadas às variáveis controláveis do **marketing mix**, como produto, preço, promoção e distribuição. Além dessas estratégias, existem outras, de fundamental importância para o administrador de marketing, como: relacionamento com clientes, análise da concorrência, comportamento do consumidor, ciclo de vida do produto, pesquisa de mercado, diferenciação, posicionamento e segmentação de mercado.

O conhecimento dessas variáveis possibilita ao administrador perfeito entendimento do mercado, facilitando-lhe a adoção de um **marketing mix** adequado ao público escolhido.

**02**

O ponto crítico no planejamento de marketing é, sem dúvida, a identificação dos alvos de mercado. Uma das soluções que se apresenta como ponto de apoio e que subsidiará a tomada de decisão é o processo de segmentação de mercado.

A segmentação de mercado baseia-se na ideia de que um determinado produto não pode satisfazer as necessidades e os desejos de todos os consumidores. O motivo é simples, os consumidores são muitos, estão dispersos em diversas regiões, têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências.

Assim sendo, não é possível tratar todos da mesma forma, bem como não se pode tratar todos de forma diferente. O que se pode fazer é tentar reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes, e tratá-los de maneira igual. Portanto, o centro de toda a discussão é que existem diferenças entre os consumidores, e essas diferenças devem ser consideradas no processo decisório da empresa.

03

Alguns conceitos de segmentação de mercado:

**KOTLER(2000)** - Segmentação de mercado é o ato de dividir o mercado em grupos distintos de compradores, que pode exigir *mix* de produto e/ou de marketing distinto.

**VAZ (1999)** - Segmentação do mercado é a divisão do público em agrupamentos homogêneos, com uma ou mais referências mercadologicamente relevantes.

**WEBSTER (1979)** - Segmentação do mercado é uma estratégia que visa escolher clientes ou diferenciá-los entre os clientes com base em suas reações ao **mix de marketing**, como um ponto de partida para escolher entre determinadas oportunidades de mercado e para adaptar as estratégias de marketing a essas oportunidades.



**04**

O objetivo básico da segmentação é concentrar esforços de marketing em determinados alvos que a empresa entende como favoráveis para serem explorados comercialmente em decorrência de sua capacidade de satisfazer à demanda desses focos de maneira mais adequada.

O objetivo da pesquisa de segmentação é analisar mercados, encontrar nichos e oportunidades e capitalizar por meio de uma posição competitiva superior. Isto pode ser conseguido pela seleção de um ou mais grupos de usuários como alvos para a atividade de marketing e pelo desenvolvimento de programas de marketing únicos para atingir esses consumidores potenciais (segmentos de mercado).



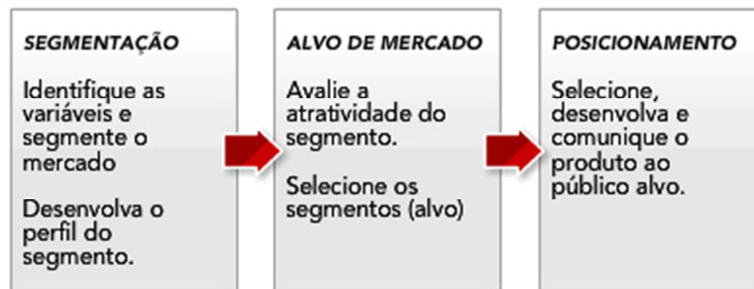
Cada segmento deverá ser constituído por grupos de consumidores que apresentem o mínimo de diferenças entre si, do ponto de vista das características adotadas, e o máximo de diferenças em relação aos demais segmentos.

**05**

## **2 - PROPÓSITOS, VANTAGENS E REQUISITOS PARA A SEGMENTAÇÃO**

A segmentação de mercado é uma técnica que contribui para a descoberta e a exploração de novas oportunidades mercadológicas e tem os seguintes propósitos:

- permitir identificar grupos de consumidores atuais ou potenciais de um produto;
- possibilitar quantificar a demanda potencial e efetiva desse produto;
- permitir avaliar a viabilidade financeira das correspondentes ações de marketing;
- orientar com maior eficiência o direcionamento das ações de marketing.



06

Com a segmentação de mercado, a empresa obtém uma série de vantagens sinérgicas. Essas vantagens incluem:

- o domínio de uma tecnologia capaz de produzir bens preferidos por classes de compradores;
- maior proximidade do consumidor final;
- possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos;
- disponibilidade de pontos de venda adequados aos seus produtos ou serviços;
- existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados



07

O conjunto de vantagens propicia à empresa melhores condições para localizar e avaliar as oportunidades de marketing. Também auxiliam o administrador de marketing na avaliação das forças e da vulnerabilidade da concorrência e, com isso, o capacitam a tomar decisões que possam minimizar os pontos fracos da empresa e otimizar seus pontos fortes.

**Boyd & Massay (1976)**, sugerem duas condições que são essenciais para a implantação de uma estratégia de segmentação:

- Identificação de diferentes oportunidades de marketing e estabelecimento de prioridades entre elas;
- Eficiente alocação de recursos para os focos escolhidos.



08

Kotler apresenta contribuições inovadoras e importantes que são observadas na escolha do segmento útil e eficaz. Os segmentos de mercado são: **mensuráveis, substanciais, acessíveis e acionáveis**.

**Mensuráveis** - Referem-se à informação sobre a existência das várias características do consumidor e até que ponto é possível obtê-la. Procura-se observar se o segmento é mensurável, no sentido de identificar seu tamanho, seu poder de compra e suas características.

**Substanciais** - Referem-se ao tamanho do segmento, no sentido de identificar se é amplo e lucrativo o suficiente para desenvolver um programa de marketing específico para explorá-lo.

09

**Acessíveis** - Referem-se à análise das possibilidades com que a empresa pode efetivamente concentrar seus esforços de marketing e atingir efetivamente os segmentos escolhidos, o que nem sempre é possível. Há casos em que o segmento é mensurável e substancial, mas difícil de ser atingido.

**Acionáveis** - Referem-se à capacidade de a empresa formular programas eficazes, a fim de atrair e atender os segmentos. É possível identificar diversos segmentos que se apresentem lucrativos, mas a empresa não tem estrutura para preparar programas de marketing específicos para cada segmento.

10

### 3 - VARIÁVEIS DE SEGMENTAÇÃO

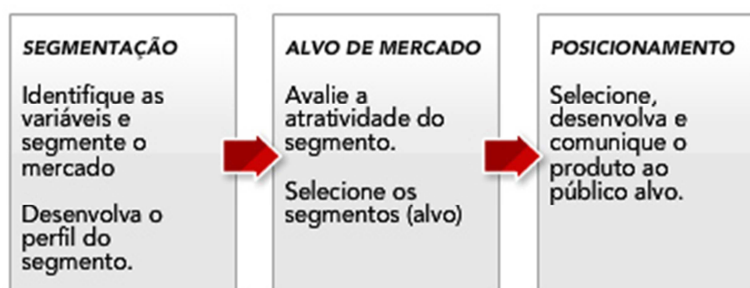
Os mercados consistem de compradores que diferem entre si em um ou mais aspectos. Podem diferir em termos de desejos, poder de compra, localização geográfica, atitudes e práticas de compra. Quaisquer destas variáveis podem ser utilizadas para segmentar um mercado.

O marketing estratégico moderno possui três importantes etapas - Segmentação, Alvo e Posicionamento.

**Segmentação** - identificar e agrupar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e/ou compostos de marketing separados.

**Alvo** - selecionar um ou mais segmentos do mercado para atuar.

**Posicionamento** - estabelecer e comunicar ao mercado os principais benefícios dos produtos.



11

Para melhor segmentar o mercado, os gestores de marketing utilizam algumas variáveis que facilitam esta tarefa. Essas variáveis são:

- Geográficas
- Demográficas
- Psicográficas

- Comportamentais.

**Geográficas** - O critério geográfico, como base para a segmentação de mercado, propõe dividir o mercado em unidades geográficas diferentes como: continentes, países, estados, regiões, municípios ou bairros. E, em muitos casos, subdividir cada segmento em grupos menores propicia melhor adequação da força de vendas, canais de distribuição e verbas publicitárias.

Em um primeiro momento, a ideia é procurar vender àquelas pessoas que estejam mais próximas e possam ser alcançadas e servidas de maneira mais econômica. Existem, ainda, outros fatores de fundamental importância a serem observados, que são as diferenças regionais existentes.



12

**Demográficas** - As variáveis demográficas são consideradas por muitos autores como as mais populares e importantes para distinguir grupos de consumidores no mercado. A maioria das empresas costuma segmentar o mercado, combinando duas ou mais variáveis demográficas. A grande vantagem dessas variáveis é que elas são de fácil mensuração em relação às demais. As principais dimensões são: idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida da família, ocupação, nível de escolaridade, religião, raça, nacionalidade, renda familiar e classe social. A classe social do consumidor exerce forte influência sobre a preferência por vestuário, atividades de lazer, hábitos de leitura e assim por diante.

Por exemplo, na variável "ciclo de vida da família", podemos ter produtos destinados aos seguintes públicos: jovem solteiro, jovem casado sem filhos, jovem casado com filhos até 2 anos, meia idade casado com filhos adolescentes, etc.



13

**Psicográficas** - A segmentação psicográfica divide os consumidores em diferentes grupos, por seu estilo de vida e traços de personalidade. As pessoas pertencentes a um mesmo grupo demográfico podem apresentar perfis psicográficos bastante diferentes.

Os bens que as pessoas consomem expressam seus estilos de vida. Assim, um cidadão consciente procura um carro que atenda às suas necessidades de economia, segurança e preocupação com a ecologia.

14



**Comportamentais** - Nas variáveis ligadas ao comportamento, os consumidores são divididos em grupos com base nos seus conhecimentos, atitudes, uso ou respostas aos produtos. Procura-se descrever certos aspectos que envolvem a relação entre o comprador e um produto específico. Diversas variáveis desse



tipo, como intensidade de uso, motivos de compra, lealdade à marca ou ao canal de distribuição, são comumente usadas tanto individualmente como em conexão com outros critérios de segmentação. As variáveis comportamentais são: ocasião de compra, benefícios procurados, **status** de usuário, índice de utilização do produto, **status** de fidelidade, atitude em relação aos produtos.

15

Exemplos das principais variáveis de segmentação para os mercados consumidores:

Variáveis	Desdobramentos típicos
<b>GEOGRÁFICA</b>	
Região	Sul, Sudeste, Centro-Oeste...
Concentração	Urbana, rural, suburbana...
Tamanho da cidade	Abaixo de 5.000 hab, 5.000-10.000...
<b>DEMOGRÁFICA</b>	
Idade	0-2 anos, 2-6 anos, 6-10 anos...
Ocupação	Liberal, autônomo, operário, estudante...
Educação	Ensino fundamental completo, ensino médio completo, superior...
Classe social	Média, média-alta, alta...
<b>PSICOGRÁFICA</b>	
Estilo de vida	Ecológicos, intelectuais, esportistas...
<b>COMPORTAMENTAL</b>	
Ocasões de compra	Datas especiais, rotineiras...
Benefícios	Qualidade, economia, serviços...
Grau de lealdade	Nenhum, médio, forte...
Taxa de uso	Pequena, média, grande...

16

## RESUMO

A segmentação de mercado é uma das mais poderosas armas estratégicas à disposição do administrador de marketing. Seu objetivo é identificar, no mercado, a menor unidade para a qual ainda é prático preparar um programa específico de marketing, o que só poderá ocorrer se o segmento demonstrar ser bastante amplo para ser lucrativo e caso a empresa tenha acessibilidade ao segmento.

O fundamento da segmentação de mercado é relativamente simples e baseia-se na ideia de que um produto comum não pode satisfazer as necessidades e os desejos de todos os consumidores. Os consumidores são dispersos em diversas regiões, têm hábitos de compras variados, gostos diferenciados, e variam em suas necessidades, desejos e preferências.

Especial atenção deve ser dada ao processo de segmentação de mercado, no sentido de selecionar um conjunto de variáveis que sejam capazes de identificar e categorizar clientes em grupos que mutuamente se excluam e cujas respostas às ações de marketing sejam relativamente homogêneas.

A função da segmentação de mercado é de agrupar indivíduos, cujas ações esperadas aos esforços de marketing sejam semelhantes ao longo de determinado período.

As principais variáveis de segmentação de mercado são: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

17

## UNIDADE 2 – ESTRATÉGIAS DE MARKETING

### MÓDULO 1 – ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

#### 1 - INTRODUÇÃO

Suponhamos que uma empresa "A" tenha pesquisado e selecionado seu mercado-alvo. Se ela é a única empresa que atende esse mercado, poderá cobrar um preço que proporcione um lucro razoável. Se cobrar um preço muito alto e diversos concorrentes entrarem nesse mercado, puxarão o preço para baixo. Se os produtos tiverem semelhança, a maioria dos compradores vai preferir a empresa que cobrar preço mais baixo.



A única alternativa para a empresa "A" é diferenciar sua oferta de mercado em relação aos concorrentes. Se puder oferecer um produto diferenciado, poderá cobrar um preço alto.

**A diferenciação permite à empresa cobrar um preço maior baseado no valor extra, percebido e entregue ao cliente.**

As pessoas gostam de possuir produtos que julgam ser exclusivos, acessíveis a pouca gente, que lhes proporcione uma forma visível de *status*.

18

## 2 - CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA DIFERENCIAÇÃO

Não basta apenas identificar o segmento de mercado certo para o seu produto, pois concorrentes de produtos similares também poderão atuar neste segmento. Então, o que fazer para conquistar seus clientes? Uma resposta a esta questão pode ser a utilização da **estratégia de diferenciação**.

Estratégia de Diferenciação "é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas de seus concorrentes." (Kotler)



Há quatro maneiras de diferenciação da oferta de uma empresa. Ela pode criar valor oferecendo algo que seja **melhor, mais novo, mais rápido ou mais barato**.

**Melhor** - a oferta supera os concorrentes em desempenho;

**Mais novo** - a oferta é uma solução que não existia antes;

**Mais rápido** - o tempo de entrega da oferta é mais rápido que o dos concorrentes;

**Mais barato** - a empresa oferta um produto similar ao do concorrente, com preço mais baixo.

19

**Treacy e Wiersema** identificam três estratégias que levam à diferenciação bem sucedida e à liderança de mercado:

- a. Excelência operacional
- b. Intimidade com o consumidor
- c. Liderança em termos de produto

#### Excelência operacional

Consiste em oferecer aos consumidores produtos ou serviços confiáveis a preços competitivos e facilmente disponíveis. Ex.: Dell Computer.

#### Intimidade com o consumidor

A empresa conhece intimamente seu consumidor e está habilitada para responder rapidamente a suas necessidades específicas e especiais. Ex.: Nestlé.

#### Liderança em termos de produto

A empresa oferece aos consumidores produtos e serviços inovadores que superam o desempenho dos produtos concorrentes. Ex.: Nike, Apple.

20

Uma empresa pode vencer operando melhor seus negócios, conhecendo melhor seus consumidores ou fabricando produtos melhores.



### Qual é a estratégia de diferenciação da sua empresa?

Ao desenvolver sua estratégia de marketing, a empresa deve perguntar:

- Como podem ser identificadas as fontes potenciais de vantagens competitivas?
- Quais são as principais variáveis de diferenciação disponíveis?
- O número de oportunidades de diferenciação varia com o tipo de empresa?
- Que setores apresentam maiores oportunidades de diferenciação?
- Como escolher um posicionamento favorável no mercado?
- Como comunicar esse posicionamento ao mercado?

21

Nem todas as empresas enfrentam grandes oportunidades para reduzir custos ou desenvolver benefícios que possibilitem a obtenção de vantagem competitiva.

Algumas empresas encontrarão pequenas vantagens competitivas, mas todas são facilmente imitáveis e, conseqüentemente, perecíveis. Uma solução para isso é identificar continuamente novas vantagens potenciais e introduzi-las uma a uma para manter os concorrentes afastados.

As empresas diferem individualmente em termos de "capacidade de manobra operacional", nas seguintes dimensões:

- mudança de mercado-alvo;
- produto;
- local (canal);
- promoção ou preço.



A liberdade de manobra da empresa é afetada por sua estrutura e posição no mercado. Para cada manobra possível, a empresa precisa estimular o potencial de retorno.

22

### 3 - DIMENSÕES DA DIFERENCIAÇÃO

A empresa pode ser diferenciada por meio de quatro dimensões básicas:

**1. Produto;**

**2. Serviço;**

**3. Pessoal;**

**4. Imagem.**

#### a) Diferenciação de Produto

São as bases para diferenciar um produto físico. De um lado temos produtos padronizados que permitem pequena variação: cerveja, aspirina, detergente, hambúrguer.

De outro lado, estão os produtos capazes de alta diferenciação: eletro-eletrônicos, automóveis, móveis, nos quais existem grandes detalhes de *design*.



23

Os principais diferenciadores de produtos são: características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de conserto, estilo e *design*.

<b>Características</b>	Complementam o funcionamento básico do produto, a empresa deve decidir quais são as características padrões e quais as opcionais que mais agradam ao consumidor;
<b>Desempenho</b>	Nível de operação do produto. Os consumidores comparam o desempenho de produtos como computadores, por exemplo;
<b>Conformidade</b>	Reflete se as várias unidades são identicamente fabricadas e atendem às especificações;
<b>Durabilidade</b>	Mensuração do tempo de duração previsto para o produto. Ex.: televisores e geladeiras;
<b>Confiabilidade</b>	Mensuração da probabilidade de que um produto não apresentará defeitos dentro de um período de tempo específico. Ex.: Brastemp;
<b>Facilidade de conserto</b>	Grau de facilidade de consertar um produto que apresentar defeito. Ex.: automóveis;
<b>Estilo</b>	Descreve como o comprador vê e sente o produto. A embalagem é a maior arma do estilo. Ex.: produtos alimentícios e cosméticos;
<b>Design</b>	Todas as qualidades anteriores são parâmetros do design. Um produto bem desenhado é mais fácil de ser fabricado e distribuído.

24

## B) DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇO

Além de diferenciar os produtos físicos, a empresa deve diferenciar os serviços que os acompanham. Quando o produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo, frequentemente, está na ampliação e na qualidade dos serviços.

Os principais diferenciadores dos serviços são **entrega, instalação, treinamento do consumidor, serviços de consultoria e conserto.**



As empresas podem encontrar outras formas para acrescentar valor mediante serviços diferenciados. Por exemplo, podem oferecer garantia de manutenção em contrato, ou podem oferecer prêmios pela preferência, como os cartões de milhagem das companhias aéreas.

25

### C) DIFERENCIAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

As empresas podem obter grande vantagem competitiva por meio da contratação e do treinamento de pessoas melhor qualificadas do que as que trabalham para os seus concorrentes.

Exemplos clássicos são a cortesia dos profissionais da TAM, o profissionalismo dos empregados da IBM e a simpatia das pessoas que trabalham na Disney.



Funcionários bem treinados exibem cinco características:

- **Competência** - possuem experiência e conhecimento;
- **Cortesia** - são amigáveis e respeitosos;
- **Confiabilidade** - desempenham o serviço com consistência e cuidado;
- **Responsabilidade** - respondem bem às solicitações e aos problemas dos consumidores;
- **Comunicação** - entendem o cliente e comunicam-se claramente.

26

### D) DIFERENCIAÇÃO DE IMAGEM

Mesmo quando as ofertas concorrentes parecem ser as mesmas, os compradores podem responder diferentemente à imagem da empresa ou da marca.



Imagem é a maneira como o público percebe a empresa. Desenvolver uma imagem forte exige criatividade e muito trabalho. Ela não pode ser implantada na mente do público da noite para o dia nem difundida apenas por um veículo de mídia. Deve ser conduzida por meio de todos os veículos de comunicação disponíveis e disseminada continuamente.



As imagens devem ser expressas, em:

- Símbolos - despertam o reconhecimento da empresa ou da marca.
- Mídias Escritas e Audiovisuais - trabalham os símbolos em anúncios que divulguem a personalidade da empresa ou da marca.
- Atmosfera - o ponto de venda como poderoso gerador de imagem.
- Eventos - patrocínios de eventos e apoio às causas sociais.

27

**Linneman & Staton (1993)**, criaram seis regras para a diferenciação, são:

- Regra 1
- Regra 2
- Regra 3
- Regra 4
- Regra 5
- Regra 6

Cada diferença tem o seu potencial de gerar custos para a empresa, bem como benefícios para o consumidor. A empresa deve selecionar cuidadosamente as maneiras pelas quais se distinguirá de seus concorrentes, estabelecendo diferenças que atendam aos seguintes critérios:

Importância  
Distinção  
Superioridade  
Comunicabilidade  
Previsibilidade  
Rentabilidade  
Disponibilidade para a compra

**Regra 1**

**Lembre-se de que o pequeno pode ser grande.**

**Regra 2**

**Seja diferenciado, não apenas diferente.**

**Regra 3**

**Imite a concorrência, depois a supere.**

**Regra 4**

**Posicione por diferenciação e segmentação.**

**Regra 5**

**Crie uma imagem clara para cada um dos segmentos.**

**Regra 6**

**Fique sempre atento às mudanças do mercado.**

**Importância**

**A diferença deve oferecer um benefício altamente valorizado para um número suficiente de compradores.**

**Distinção**

**Quando a diferença não é oferecida pelos concorrentes, ela pode ser oferecida pela empresa de maneira mais diferenciada.**

**Superioridade**

A diferença é superior às outras maneiras de obter o mesmo benefício.

**Comunicabilidade**

A diferença é comunicável e visível aos compradores.

**Previsibilidade**

A diferença não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes.

**Rentabilidade**

A empresa constatará que é rentável introduzir a diferença.

**Disponibilidade para a compra**

O comprador dispõe de dinheiro para pagar pela diferença.

28

## RESUMO

Em nível estratégico, o meio mais importante para se atingir a posição desejada é por meio da **diferenciação**.

**Estratégia de Diferenciação** - "é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas de seus concorrentes" (Kotler).

A empresa deve identificar potenciais diferenças nos produtos, serviços, empregados e imagem que possam ser estabelecidas em relação à concorrência.

Valendo-se dessa identificação deve aplicar critérios para selecionar as diferenças mais importantes e, finalmente, comunicar efetivamente ao mercado-alvo como difere dos concorrentes.

Três estratégias levam à diferenciação bem sucedida e à liderança de mercado: excelência operacional, intimidade com o consumidor e liderança em termos de produto.

## UNIDADE 2 – ESTRATÉGIAS DE MARKETING

### MÓDULO 3 – ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

#### 1 - CONCEITO DE POSICIONAMENTO

Os gestores de marketing aprenderam que somente segmentar o mercado e diferenciar-se da concorrência não é suficiente. É preciso ocupar uma posição de destaque na mente do seu consumidor. Surge assim a necessidade de elaborar a **estratégia de posicionamento**.

A palavra **posicionamento** foi popularizada por dois executivos de propaganda, **Al Ries e Jack Trout**. Para eles, o posicionamento é um exercício criativo feito com um produto existente. O conceito de posicionamento começa a ganhar força e ocupar espaços nas revistas especializadas de marketing a partir de 1972. Naquela ocasião, Ries & Trout publicaram, na revista *Advertising Age*, uma série de artigos intitulados *The Positioning Era*. Em 1981, publicaram o livro intitulado "*Positioning: The Battle for Your Mind*", consolidando seus conceitos.



Segundo **Ries & Trout (1981)**, "O posicionamento começa com um produto, uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição e até mesmo uma pessoa... Entretanto, posicionamento não é o que você faz para um produto. **Posicionamento é o que você faz para a mente do comprador potencial. Você posiciona o produto na mente deste comprador em potencial**".

Os conceitos de posicionamento de **Ries & Trout** estão diretamente relacionados à propaganda. Segundo eles, o sucesso de um produto está estreitamente relacionado ao fato de ser o primeiro na mente do consumidor.

Vejamos outros importantes conceitos de posicionamento, segundo os autores:

**SAREL (1980)** - Posicionamento é um processo no qual se destacam duas etapas: a de posição e a de posicionamento.

**Posição** do produto refere-se às percepções relativas dos consumidores sobre marcas concorrentes num determinado instante.

E **posicionamento** do produto é o processo de desenvolvimento e de implementação de atividades específicas de marketing com o propósito de afetar as percepções dos consumidores sobre as posições dos produtos. Segundo esse conceito, têm-se duas variáveis, uma controlável (**posicionamento**) e que se baseia nas ações dos administradores de marketing, e a outra, incontrolável (**posição**) que se baseia nas percepções dos consumidores.

**DA ROCHA (1987)** - Define posicionamento como a imagem obtida pelo produto, na mente do consumidor, consequente de resultado em três dimensões:

- a) o tipo de oferta que a empresa faz (produto/empresa);
- b) a que grupo de consumidores no mercado (grupo-alvo);
- c) com relação às ofertas dos concorrentes (concorrência).

Segundo **Da Rocha**, quando se define o que a empresa oferece ao mercado, elabora-se um conjunto de benefícios que envolvem os aspectos tangíveis e intangíveis do produto, os benefícios funcionais e os psicológicos, incluídos os benefícios que o produto oferece e os apelos à compra que oferecem maior motivação para o grupo-alvo. Esses aspectos definem o grupo de consumidores que a empresa pretende atingir no mercado e quem melhor responderá à oferta da empresa.

**BIRD (1991)** - Posicionamento é o processo de refletir em que posição você se situa no mercado, o que o diferencia de seus competidores, não apenas de fato, mas também nas mentes de seus compradores em potencial.

**LENDREVIE (1992)** - Posicionamento é o conjunto de traços salientes da imagem que permite ao público situar o produto no universo dos produtos análogos e distingui-lo dos outros. É uma representação ou percepção simplificada, redutora, comparativa e distintiva do produto.

**MCKENNA (1993)** - O posicionamento de um produto na mente do consumidor-alvo é entendido como a combinação de determinadas características da empresa, como confiança, situação financeira e do produto como: preço, qualidade, durabilidade, cor, sabor, etc.

33

**McKenna** sugere ainda um novo conceito de posicionamento, denominado **posicionamento dinâmico**, em contrapartida ao posicionamento por ele denominado **tradicional**.

Para ele, no conceito do modelo tradicional, uma empresa decide primeiro como deseja se posicionar. Por exemplo: como empresa de baixo preço ou empresa que oferece melhor qualidade. Para McKenna, esse método baseia-se na manipulação da mente do consumidor, envolvendo estratégias de propaganda para seduzi-lo, levando-o a reconhecer a posição desejada pela empresa. Essa teoria de posicionamento é centrada na empresa, não no consumidor.

Como modelo ideal, McKenna sugere o posicionamento dinâmico, o qual é um processo multidimensional que compreende três etapas sobrepostas: posicionamento do produto, posicionamento no mercado e posicionamento da empresa.



34

**KOTLER (2000)** - Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo.

Entre todas as conceituações, **SAREL (1980)**, é quem melhor explica e sintetiza o processo, ao passo que **MCKENNA (1993)** é quem dá ao posicionamento maior amplitude. A proposta de McKenna tem o objetivo de dar ao posicionamento uma visão sistêmica, dinâmica e interrelacionada, que compreende o mercado, o produto, a empresa, e deve ser a ideia central de todas as atividades da organização.

## 2 - A IMPORTÂNCIA DO POSICIONAMENTO

A importância da utilização da estratégia de posicionamento pelos gestores de marketing está no fato de que o consumidor tem capacidade para guardar poucas marcas em sua mente. Quando o faz, baseia-se naquilo que é de seu interesse ou obedece a uma escala de acordo com a imagem que foi fixada pelas próprias empresas no mercado.

Para visualizar esta estratégia, responda às seguintes questões:

- Qual a primeira marca de refrigerante que vem à sua mente?
- Que produto tem 1001 utilidades?
- Qual é a cerveja que desce redondo?
- Qual é a melhor emissora de TV?

Estas são perguntas simples que nos permitem perceber que alguns produtos e marcas possuem uma posição de destaque na mente dos consumidores.



Cada um dos produtos que você escolheu possui uma diferenciação que o torna atrativo para você, em um lugar distinto e valorizado em sua mente. Isso é resultado da estratégia de posicionamento que a empresa escolheu.

O conceito de posicionamento dado por **Sarel** (1980), no qual várias etapas estariam envolvidas, é ampliado por **McKenna** (1993), na definição de três etapas:

- **Posicionamento do produto** - Primeira etapa do posicionamento, na qual a empresa deve determinar como deseja colocar seu produto no mercado competitivo. Uma das maneiras é diferenciar o produto em seus aspectos peculiares. O posicionamento do produto transcende o próprio produto e alcança os problemas do mercado e as percepções dos consumidores.
- **Posicionamento no mercado** - A segunda etapa, segundo **McKenna**, é o posicionamento no mercado, que consiste na credibilidade do produto junto ao mercado. Os consumidores, a partir de uma imagem positiva criada pelo produto, passam a percebê-lo como vencedor, solidificando sua posição cada vez mais. O ponto fundamental a ser observado no posicionamento do mercado é a credibilidade. A conquista do mercado é vital para o sucesso. A credibilidade desfrutada pela empresa ou produto reduz o medo dos consumidores e auxilia no processo decisório de compra. Essa credibilidade só é conquistada se a empresa usar sempre a verdade e produzir aquilo que atenda às necessidades dos consumidores.
- **Posicionamento da empresa** - O estágio final do processo é o posicionamento da empresa. As estratégias de posicionamento devem transcender o produto e atingir todo o país. Devem ser considerados os vários aspectos percebidos e constatados pelos consumidores, como imagem, situação econômica, qualidade dos produtos oferecidos e do atendimento.

Por meio dessas etapas do posicionamento, desenvolvem-se esforços no sentido de associar ou dissociar desse conjunto um produto (ou marca) a um conjunto específico de produtos. Da mesma forma, busca-se afetar as percepções relativas dos consumidores sobre produtos dentro de um conjunto dado.

37

Um ponto consensual no que se refere ao posicionamento é considerá-lo uma ferramenta útil para a interpretação de vários elementos das estratégias de marketing. Desde o ponto de vista macro, como desbancar a concorrência, até estratégias operacionais, como posicionar o produto tão longe dos produtos concorrentes, quanto possível.

Estabelecido o posicionamento da empresa no mercado, o processo do planejamento estratégico fica facilitado, uma vez que a definição prévia da posição que pretende ocupar possibilita o estabelecimento de estratégias competitivas, assim como a definição, a avaliação e a reavaliação de objetivos. O grande ganho obtido quando esse problema é resolvido é que ele facilita o desenvolvimento de estratégias do composto de marketing, que, nesse caso, é essencialmente o desenvolvimento dos detalhes técnicos da estratégia de posicionamento.

O composto de marketing - produto, praça (distribuição), preço e promoção - consiste na elaboração dos detalhes táticos da estratégia de posicionamento.

Assim uma empresa que conquista a posição de "**alta qualidade**" sabe que deve oferecer produtos de alta qualidade, cobrar um preço alto, distribuir em pontos de venda localizados onde a renda seja alta e anunciar em revistas conceituadas.



Reflita sobre o posicionamento das seguintes marcas de chocolate:



Quais as estratégias escolhidas por essas empresas?

38

### 3 - ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO

Os produtos existentes no mercado possuem uma posição já determinada na mente dos consumidores.

A Coca-Cola é vista como a maior empresa de refrigerantes do mundo, a Hertz como a maior locadora de automóveis e o Porsche como um dos melhores carros esporte.

É muito difícil para um concorrente assumir a posição dessas empresas na percepção dos consumidores.

Um concorrente tem quatro opções estratégicas:

- fortalecer sua posição atual na mente dos consumidores. Por exemplo, assumir a segunda posição e adotar uma estratégia de divulgação desse fato.
- buscar uma posição não ocupada, que seja valorizada por muitos consumidores. Essa estratégia é denominada "*brecha de mercado*".
- desestabilizar a confiança do consumidor no líder de mercado.
- utilizar a "*estratégia do clube exclusivo*", que pode ser desenvolvida quando a posição número um não pode ser atingida. A empresa pode promover e divulgar a ideia de que é uma das Três Grandes, ou das Cinco Grandes e assim por diante. A implicação é que aqueles pertencentes ao "clube" são os melhores. Por exemplo, as empresas citadas na edição especial da Revista Exame, como as 100 Melhores Empresas para se Trabalhar, utilizam essa informação como um diferencial competitivo.

39

Na busca de uma estratégia de posicionamento existem seis abordagens que podem ser utilizadas pelas empresas:

Posicionamento por atributo;  
Posicionamento por benefício;

Posicionamento por uso/aplicação;  
 Posicionamento por usuário;  
 Posicionamento por concorrente;  
 Posicionamento por preço/qualidade.

A empresa não deve apenas desenvolver uma estratégia de posicionamento, deve também comunicar essa estratégia aos consumidores de forma eficaz.

Suponhamos que uma empresa escolha o posicionamento "*melhor em qualidade*". A qualidade é comunicada escolhendo-se aqueles sinais físicos e pistas que as pessoas normalmente usam para julgar qualidade: acabamento do produto, embalagem, preço, propaganda.

A reputação da empresa também contribui para a percepção da qualidade. Os consumidores esperam que os produtos da Sadia e da Nestlé sejam bons pela percepção de qualidade que têm dessas empresas.

#### **Posicionamento por atributo**

**A Disneylândia pode anunciar-se como o maior parque do mundo. Nesse caso o atributo é o tamanho, que indiretamente implica benefício, ou seja, maiores opções de diversão.**

#### **Posicionamento por benefício**

**Um spa pode posicionar-se como um hotel no qual pessoas buscam uma experiência de vida saudável.**

#### **Posicionamento por uso/aplicação**

**Um salão de beleza pode posicionar-se para clientes que precisam de um serviço rápido e bem feito e possuem pouco tempo para isso.**

#### **Posicionamento por usuário**

**Uma agência turística pode posicionar seus produtos para "quem busca emoções", identificando-se por meio de uma categoria de usuários.**

#### **Posicionamento por concorrente**

**A empresa telefônica A pode anunciar que tem mais variedade de produtos que a empresa B e que seu concorrente é apenas um "papagaio de imitação".**

#### **Posicionamento por preço/qualidade**

**Um determinado banco pode posicionar-se como "o banco no qual seu dinheiro rende mais".**

## RESUMO

O conceito de posicionamento está intimamente associado ao de segmentação. A segmentação de mercado revela os segmentos de mercado com os quais a empresa pode trabalhar. Após a avaliação do mercado-alvo, dependendo da estratégia da empresa e dos recursos disponíveis, decide-se por um ou por vários segmentos de mercado. Porém, não basta simplesmente escolher os mercados-alvo, há necessidade de se identificar as vantagens competitivas que as empresas poderão explorar para penetrar nesse mercado.

**Posicionamento** é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de modo que o mercado-alvo compreenda e aprecie o que ela oferece em relação a seus concorrentes.

O posicionamento deve ser fundamentado no conhecimento de como o mercado-alvo escolhido define valor e faz escolhas entre as empresas concorrentes.

A estratégia de posicionamento possui três etapas:

- a empresa identifica as possíveis diferenças que ela possui em relação aos concorrentes;
- seleciona as diferenças mais importantes;
- comunica com eficácia ao mercado-alvo como ela se diferencia dos concorrentes.