

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALETHEA DE OLIVEIRA ROSA ALVES

**EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE POSICIONAMENTO DE MARCA:
UMA ABORDAGEM HISTÓRICA**

CURITIBA

2009

ALETHEA DE OLIVEIRA ROSA ALVES

**EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE POSICIONAMENTO DE MARCA:
UMA ABORDAGEM HISTÓRICA**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Marketing do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Cunha

CURITIBA

2009

Aos consumidores, que tornam a vida dos profissionais de marketing uma montanha russa.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pela base do conhecimento.

À minha mãe, pelo eterno apoio em tudo.

Aos meus amigos, pelo incentivo a encerrar este projeto.

A Rômulo Gonçalves, pelo apoio, revisão e paciência.

Ao professor Cleverson Cunha, pela dedicação à orientação apesar da distância.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 OBJETIVOS	7
1.1.1 Objetivo geral	7
1.1.2 Objetivo específico	7
1.2 JUSTIFICATIVA	7
2. PROCESSO DE DECISÃO DO CONSUMIDOR – ABORDAGEM CLÁSSICA: ...	15
2.1 Perspectivas sobre a Tomada de Decisão	15
2.2 Tipos de decisão dos consumidores.	16
2.3 Processo decisório do consumidor.....	18
2.3.1 Reconhecimento do Problema	19
2.3.2 Busca de Informação.....	19
2.3.3 Economia da Informação.....	20
2.3.4 Avaliação de alternativas.....	22
2.3.5 Categorização de produtos	23
2.3.6 Escolha do produto	25
3. POSICIONAMENTO DE PRODUTO.....	28
3.1. Proposta de Al Ries e Jack Trout.....	28
3.2. Modelos de Posicionamento - Revisão Atual	32
4. EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE POSICIONAMENTO VERSUS NOVO CENÁRIO	43
CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS	52

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Representação gráfica do modelo de cinco forças de Michael Porter...	10
FIGURA 2 - Estágios na tomada de decisão do consumidor.....	22
FIGURA 3 - Níveis de abstração nas categorias de sobremesas.....	29
FIGURA 4 - Representação gráfica da abrangência teórica do posicionamento de Ries e Trout no processo decisório do consumidor.....	38
FIGURA 5 - Exemplos de representações gráficas dos modelos atuais de posicionamento.....	41
FIGURA 6 - Representação gráfica da abrangência teórica dos modelos atuais de posicionamento no processo decisório do consumidor.....	50
FIGURA 7 - Tabela de diferenças entre Marca e Lovemark.....	58
FIGURA 8 - Mapa perceptual da relação Amor/Respeito.....	60

1 INTRODUÇÃO

A cada dia os consumidores estão expostos a uma quantidade maior de informações sobre os produtos que consomem e sobre novos produtos: conseguir a atenção deles é o maior desafio do marketing atual.

O modelo tradicional de marketing buscava garantir a demanda com base em diferenciais de produto e atributos de qualidade. Com o avanço tecnológico, houve uma democratização da produção e o diferencial de um produto se tornou passível de cópia rapidamente.

O comportamento do consumidor também foi afetado por esta mudança tecnológica. Com a Internet, o nível de informação disponível se expandiu rapidamente e o ser humano desenvolveu modelos e atalhos para lidar com esta quantidade ímpar de variáveis. O consumidor atual não absorve toda informação enviada em forma de mídia, mala direta, rótulo, embalagem ou atividades promocionais: existe um mecanismo racional de descarte que possibilita a este consumidor filtrar as variáveis consideradas relevantes para aquela compra específica.

Com todo este ruído, a única garantia de demanda por uma marca é conquistar o consumidor a cada compra. Esta conquista pressupõe um entendimento profundo de quem este consumidor é como indivíduo e não só como comprador de seu produto. Faz-se necessário construir um novo vínculo, baseado mais em emoções que propriamente em dados objetivos.

A gestão diária de marketing e os modelos de posicionamento precisam refletir esta nova realidade. Sem esta adaptação, a missão de manter a lucratividade de médio e longo prazo nas empresas, retendo e entendendo os consumidores se torna insustentável.

Esta revisão tem como objetivo principal analisar a evolução dos modelos de posicionamento de marca, verificando se esta evolução reflete as alterações no comportamento do consumidor no que tange à seleção das informações.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Demonstrar a evolução do modelo de posicionamento proposto por Al Ries para os modelos de posicionamento utilizados atualmente nas empresas, enfatizando as diferenças.

1.1.2 Objetivo específico

- Entender o processo de escolha e de descarte de informações individual por parte do consumidor, com base na bibliografia disponível.
- Detalhar o que os novos modelos de posicionamento têm em comum, descrevendo seus elementos e comparando-os com a proposta de Al Ries;
- Identificar se o modelo atual de posicionamento se adéqua às necessidades da nova era do marketing.

1.2 JUSTIFICATIVA

É inegável que as últimas décadas trouxeram uma quantidade sem fim de novidades. A evolução tecnológica permitiu uma série de avanços que facilitaram a vida dos consumidores. Em contrapartida, trouxe também um nível de informação sem precedentes: a quantidade disponível e a velocidade com a qual ela surge está cada vez maior. Os consumidores atuais estão mais conectados à Internet e a utilizam não só como fonte de busca de informações: através da rede eles se comunicam e identificam grupos com o mesmo perfil comportamental.

O consumidor desenvolveu mecanismos para hierarquizar, separar, utilizar e descartar informações. Como agente de decisão individual, ele assume o papel de solucionador de problemas. Segundo Solomon, “o consumidor avalia o esforço necessário para fazer uma determinada escolha e então opta pela estratégia mais adequada ao nível de esforço exigido” SOLOMON (2002, p. 211).

Muitas variáveis fazem parte deste processo de escolha: o envolvimento do consumidor com a compra, a frequência de compra, o nível de conhecimento acerca da categoria, o risco percebido naquela compra (monetário ou emocional), o método de avaliação de alternativas, a segmentação do mercado, a categorização dos produtos, entre outras. Em meio a este cenário, as marcas buscam um espaço na atenção deste consumidor

Do ponto de vista do profissional de marketing, foi necessária uma mobilização que guiasse o consumidor nessa maré de informações até a sua marca. Na década de 80, como resposta inicial a este movimento, Al Ries propôs uma fórmula simples que resumia a proposta de uma marca em:

“A marca (nome da marca), oferece (definição de produto), para pessoas (definição de público) que buscam (diferenciador)”.

A proposição era interessante, pois oferecia um atalho ao processo de escolha já que equivalia a dizer “compre minha marca, pois dentro deste grupo de produtos é ela que vai trazer o que você busca”. Tratava-se então de “posicionar um produto na mente do cliente em perspectiva” RIES;TROUT (2001, p. 2).

A nova abordagem proposta implicou em mudanças profundas na forma de gerenciar os negócios: na área de Marketing, tornou-se latente a necessidade de entender o funcionamento da mente do consumidor. Era imprescindível conhecer os anseios do consumidor em relação ao seu produto para diferenciar-se num momento em que o atributo “qualidade” já não traduzia nenhum benefício.

Do ponto de vista da estratégia das indústrias também foram necessários ajustes. Porter (1980), em seu modelo de cinco forças, demonstrou as variáveis que definem a atratividade de lucro em longo prazo neste ambiente em que o consumidor possui uma postura mais ativa em relação às informações disponíveis e às decisões de compra.

O modelo, representado na figura abaixo, demonstra com clareza a complexidade do novo ambiente e a necessidade de gerenciamento de estratégias multifacetadas:



Figura 1 - Representação gráfica do modelo de cinco forças de Michael Porter.

Fonte: Kotler, Philip. 2007, p. 240

Segundo Porter (1980), cada uma destas variáveis representa uma ameaça à lucratividade como se segue:

1. **Rivalidade entre concorrentes:** concorrentes poderosos, de grande porte ou agressivos tornam a competitividade muito onerosa;
2. **Novos entrantes:** um segmento atrativo precisa ter grandes barreiras de entrada e pequenas barreiras à saída. Isso limita a quantidade de concorrentes e protege a lucratividade potencial do segmento;
3. **Produtos substitutos:** a existência ou possibilidade de produtos substitutos limitam os preços e conseqüentemente os lucros de um segmento;
4. **Poder de barganha dos compradores:** cada vez mais os compradores ganhar poder de negociação e forçam a indústria a praticar preços mais baixos com maior qualidade de serviço;
5. **Poder de barganha dos fornecedores:** fornecedores concentrados ou com poucos substitutos tendem a elevar os preços, ameaçando o custo de produção.

Este modelo permitiu a análise precisa do ambiente no qual as empresas competem, integrando as estratégias de negócio e de marketing em resposta ao novo processo decisório do consumidor.

A complexidade criada pela nova abordagem da indústria e do consumidor resultou na ampliação significativa do rol de marcas, de versões de produto e de

intervalos de preços. Em paralelo, a evolução tecnológica democratizou o processo de produção e diminuiu as barreiras de entrada ao mercado.

KOTLER (1999) descreve este movimento com excelência. A linha do tempo de sua análise inicia-se na década de 60, quando o marketing trabalhava sobre três grandes abordagens:

1. **Abordagem de commodity:** focada nas características de diferentes produtos e na reação do consumidor perante estes produtos;
2. **Abordagem institucional:** cujo objetivo era demonstrar as interações entre as organizações de marketing (atacadistas e varejistas);
3. **Abordagem funcional:** apontando como as ferramentas de marketing (produto, propaganda, preço e distribuição) influenciavam o mercado.

Usualmente, os estudos de marketing focavam entidades com fins lucrativos sob um ponto de vista estritamente gerencial: dado um mercado-alvo, deviam-se definir melhores atributos, com maiores benefícios, que justificassem um preço eficaz, para produtos vendidos adequadamente no lugar e em tempo certos.

O advento de instituições não lucrativas como universidades, museus e médicos, por exemplo, que buscavam o marketing como forma de atrair estudantes, visitantes ou pacientes respectivamente, trouxe ao autor uma nova idéia de abordagem: não se tratava mais de gerenciar produtos e sim de gerenciar demanda. O foco não é mais o produto em si, mas o mercado e os clientes nele contidos.

Este contexto prenuncia a nova era do marketing eletrônico, mais adequada à economia da informação sucessora da tão exaustivamente estudada sociedade industrial. A Internet viabilizou interações que aceleram a troca de informações entre empresa, consumidor, fornecedores e concorrentes. Estas interações permitem a existência de um novo perfil de empresa com produção *just-in-time*, sem estoques de produto com baixo investimento, oferecendo com produtos customizados a preços acessíveis.

Além disso, surge a necessidade de adaptação ao ciberespaço, que criou um novo ambiente competitivo de canais de distribuição. Na compra de um eletroeletrônico, por exemplo, temos os seguintes canais: varejo, catálogo, canal de compras na TV, direto com o fabricante (por telefone ou pela Internet) e canal de intermediação eletrônica (ex. site de compras). A loja virtual está aberta vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana e permite a comparação de preços e características rapidamente. A loja tradicional, por outro lado, oferece o benefício de

olhar e tocar o produto. Esta diferenciação, entretanto, não é de nenhum valor ao falarmos de produtos de marcas consagradas: o consumidor já os conhece e tem segurança em comprá-los.

KOTLER (1999) indica quatro atitudes que atualizam a estratégia de negócio das empresas para que elas sobrevivam no ciberespaço:

1. **Desenvolver e gerenciar um Banco de Dados:** isto permitirá a classificação de grupos de indivíduos como base para o lançamento de um produto;
2. **Desenvolver um conceito claro de como quer tirar vantagem da Internet:** dada a quantidade de informação disponível, é necessário que a empresa decida o que quer dizer na Internet. Existem no mínimo sete possibilidades: realizar pesquisas, fornecer informações, oferecer treinamento, promover fóruns de debate, oferecer comércio eletrônico, promover leilões ou trocas on-line e oferecer produtos/serviços em forma de bits. Não importa o conceito escolhido, o site deve ser atraente, relevante e atualizado frequentemente com notícias, promoções e até geração de conteúdo.
3. **Coloque um banner da empresa em sites relacionados ao seu negócio:** isso maximiza a exposição perante seu público alvo
4. **Esteja sempre disponível e seja rápido ao responder a solicitações de clientes:** mais do que nunca os consumidores buscam respostas rápidas e precisas para suas perguntas. É fundamental estar preparado para respondê-los quando e como eles esperam.

McKENNA (2000), em seu artigo “As cinco regras do novo marketing”, complementa as conclusões de Kotler com uma ótica mais voltada ao consumidor. Em seu artigo é estabelecida outra linha do tempo, que demonstra a influência da evolução tecnológica nos mercados.

A primeira revolução tecnológica foi o telégrafo, que expandiu os serviços de locais para internacionais, ampliando o conceito de mercado. A segunda revolução tecnológica, representada pela televisão como meio de comunicação de massa, mudou a maneira de ver o mundo, criando uma cultura global e tornando-se uma plataforma para a construção de imagem das marcas.

A Internet é apresentada como a terceira revolução, alterando o conceito do valor de serviço e instigando mudanças no comportamento de consumo já que é “um meio direto, interativo e quase onipresente” (MCKENNA 2000, p.14) que torna a informação parte do conteúdo da maioria dos produtos.

Em cinco regras, o autor mostra o ambiente competitivo que o novo marketing precisa considerar:

1. **“A subestrutura digital muda tudo”**: por subestrutura entenda-se o conjunto formado por chips, aplicativos e comunicação de dados. Estamos diariamente em contato com os chips que coletam informações, lidas pelos aplicativos, que transitam num sistema de comunicação de baixo custo, dando-nos acesso a ricas informações em todo lugar, a qualquer momento e ao mesmo tempo. Por efeito direto dessa regra tem-se o aumento da comunicação interativa e do fluxo de informações, levando à “dissipação dos mercados, fragmentação dos públicos e aumento da individualidade”, destruindo a base sobre a qual a fidelidade de marca é construída.
2. **“A fidelidade de marca desaparece”**: toda a tecnologia disponível possibilitou a entrada de novas empresas no mercado, pois permitiu a criação de produtos e serviços para nichos específicos, com uma rede de distribuição de capacidade quase infinita. A revolução digital fomentou a experimentação e nenhum produto pode deixar de considerar este movimento de inovação, segmentação e fragmentação do mercado. A escolha passa a ter mais valor que a marca num cenário em que a concorrência aumentou: muitas marcas, para se manterem na posição de escolhidas, compraram a fidelidade do consumidor com cupons, milhagens e desconto. No que se refere a preço, o marketing sofreu outra derrota: as informações de preço e custos estão disponíveis na rede e os consumidores agora estão procurando “o melhor valor possível”. Além disso, os consumidores esperam novidades sempre: não é mais uma questão de insatisfação, mas de adaptação a um cenário tecnológico em que tudo está sempre mudando. Com isso, a fidelidade à marca parece cada vez mais um conceito do passado

3. **“Redefine-se o conceito de imagem”**: as ferramentas utilizadas pelo marketing tradicional para comunicar valores intangíveis tem cada vez menos influência no processo decisório do consumidor. Os símbolos usuais (instalações, prédios, uniformes, etc.) se mostram menos eficientes e o novo marketing precisa levar isso em consideração. Faz-se necessário substituir a presença pela consciência de marca: o consumidor quer interagir com a marca e a partir desta experiência criar a imagem dela. Torna-se imprescindível renovar constantemente estas experiências que devem ser gradativamente mais acessíveis, pois os consumidores virtuais “não absorvem, exploram”.
4. **“O cliente torna-se seu próprio marqueteiro”**: por ser mais ativo, o consumidor está substituindo a referência (marca) por grupos de afinidade e valores compartilhados. A capacidade do marketing de acompanhar as mudanças de seus consumidores, agora auto-suficientes e cada vez mais exigentes, deve se traduzir em melhorias na transação, nos serviços incorporados e nos sistemas de informação que permitem entender melhor este consumidor. Aqui se resume o maior desafio do novo marketing: entender as atitudes do consumidor.
5. **“O marketing será centrado na tecnologia da informação”**: O marketing precisa transferir parte de seus esforços de criação de imagem e para o desenvolvimento de sistemas de informação robustos. A imagem não deixa de ser importante, mas agora ela é virtual e a tecnologia da informação é a ferramenta mais adequada para identificar mudanças de atitudes dos compradores e possibilitar o oferecimento de serviços necessários para manter-se competitivo em tempo hábil. Captar, compilar e analisar informações passa a ser um trabalho contínuo no novo marketing.

Partindo deste cenário, evidencia-se a necessidade de reavaliação dos modelos do posicionamento de marca: dificilmente uma solução embasada no consumidor da década de 80 pode ser adequada ao consumidor atual.

Este trabalho se propõe a revisitar o modelo de posicionamento apresentado por Al Ries e demonstrar como as grandes corporações o enriqueceram com

dimensões que definem a personalidade, integridade, valores e essência de marca. O objetivo principal desta adaptação é conquistar o consumidor pela emoção e desta forma garantir um espaço na atenção dele, ROBERTS (2004).

O ponto de partida é a revisão teórica de como o consumidor se comporta no processo de decisão entre marcas, demonstrando todas as variáveis que o influenciam considerando o novo ambiente competitivo em que o marketing está inserido. Dentro deste referencial teórico, será analisado o modelo proposto por Al Ries e Jack Trout e logo em seguida os modelos atuais utilizados nas grandes empresas. Por fim, serão listados os próximos desafios no que tange ao posicionamento de marca na atualidade.

2 PROCESSO DE DECISÃO DO CONSUMIDOR – ABORDAGEM CLÁSSICA

O ponto inicial deste trabalho consiste em revisar a bibliografia existente para compreender como funciona o processo de decisão do consumidor. Os principais autores a serem utilizados são SOLOMON (2002) e ENGELS, BLACKWELL e MINIARDI (2004).

2.1 Perspectivas sobre a Tomada de Decisão

Existem três abordagens que se propõem a definir a tomada de decisão. A mais tradicional utilizada pelos pesquisadores é a **perspectiva racional**, que parte do princípio de que o consumidor analisa profundamente as opções disponíveis e, após recolherem o máximo de informação possível, analisam os pontos fortes e fracos de suas opções, escolhendo a alternativa que lhes maximize o benefício.

Com base nessa abordagem, os profissionais de marketing devem conhecer profundamente as informações disponíveis e como o consumidor cria suas crenças e seus critérios de escolha para, a partir daí, desenvolver produtos com as características e atributos relevantes e atividades promocionais que comuniquem exatamente o que o consumidor precisa ouvir.

No entanto, esta abordagem não leva em consideração um ponto posteriormente identificado pelos pesquisadores: o consumidor não necessariamente segue o modelo proposto de recolher informação, analisar informação, classificar pontos fortes e fracos e por fim escolher a alternativa que mais o beneficia. Se assim o fosse, grande parte do tempo dispendido no processo seria direcionado à fase de avaliação e a menor parcela dele seria efetivar a compra de fato. Identificou-se que o consumidor dedica a cada compra o esforço e o tempo que ele considera adequados e relevantes àquela compra, pré-definindo o tempo a dedicar a cada escolha.

Surgiu então a abordagem da **perspectiva de influência comportamental**, onde o envolvimento do consumidor com a escolha é baixo e ele pode utilizar respostas já previamente armazenadas baseadas em outras experiências ao analisar a situação. É aqui que se encaixam as compras por impulso e a estratégia mais adequada de marketing para este caso envolve definições de características

ambientais como, por exemplo, o design da loja ou da embalagem que chame a atenção e provoque uma determinada resposta em seu público alvo.

No caso de alto envolvimento com a decisão, devemos considerar também a **perspectiva experiencial**, que abrange a totalidade do produto ou serviço. Ela serve para tentar explicar escolhas que a abordagem tradicional não consegue, como por exemplo, a escolha de arte, música ou mesmo de um cônjuge. Estas escolhas não são explicadas completamente de modo racional.

2.2 Tipos de decisão dos consumidores

Com a finalidade de definir e melhor compreender os tipos de decisão, adota-se a “quantidade de esforço exigido toda vez que a decisão deve ser tomada” SOLOMON (2002, p.210) como medida. ENGELS, BLACKWELLI e MINIARDI (2004) definem três condições que norteiam a decisão da extensão de solução de um determinado problema:

1. **Grau de Envolvimento do Consumidor:** quanto maior a relevância pessoal daquela compra para o consumidor, mais próximo ele estará de buscar uma solução ampliada;
2. **Diferenciação entre as alternativas:** quanto maior for a diferença percebida entre as alternativas, maior será o processo decisório;
3. **Disponibilidade de tempo:** a falta de tempo tende a levar o consumidor para soluções simplificadas.

O grau de envolvimento é o fator mais importante. John Antil definiu envolvimento como “(...) o grau de importância percebida e/ou interesse evocado por um estímulo (os) dentro de uma situação específica”. Em outras palavras, o envolvimento está ligado à interação entre a pessoa, um objeto e a situação: é o reflexo de uma motivação na forma da “alta relevância pessoal percebida de um produto/serviço num contexto especial” ENGELS, BLACKWELL e MINIARDI (2004, p.106).

Se pensarmos na solução de um problema como um ato contínuo e definirmos um lado como sendo a tomada habitual de decisão e seu oposto como sendo a decisão ampliada do problema, teremos:

- **Solução ampliada do problema:** essas decisões correspondem mais proximamente à perspectiva tradicional. Envolvem situações como a compra de produtos caros, compras de baixa frequência, com alto envolvimento do consumidor ou cuja marca / classe seja desconhecida. Estas situações demandam muita reflexão, pesquisa e dedicação de tempo;
- **Solução limitada de um problema:** geralmente é mais direta e simples que a ampliada, já que a dedicação do consumidor na busca de informações tende a ser menor. Aqui o consumidor, ao invés de coletar o máximo de informações em toda a compra, recorre a atalhos cognitivos ligados a experiências anteriores. Em outras palavras, seu ponto de partida no processo de escolha se encontra cada vez mais avançado a cada compra;
- **Tomada de decisão habitual:** é aquela rotineira, que não exige esforço, caracterizada pela automaticidade. Envolve: produtos de baixo custo, compra freqüente, baixo envolvimento do consumidor, marcas e classe do produto conhecidos, pouca reflexão, pesquisa e tempo dedicados à compra. Segundo SOLOMON (2002, p. 211), este tipo de tomada de decisão “permite aos consumidores minimizar o tempo e a energia gasta em decisões de compra mundanas.”
- **Solução de problema de médio alcance:** esta definição é dada por ENGELS, BLACKWELL e MINIARDI (2004). Aqui se englobam as decisões que demandam pouca informação, onde várias opções disponíveis parecem promissoras e são equivalentes entre si. O consumidor pode facilmente resolvê-la com a indicação de um amigo, crítico ou especialista no assunto.

É importante lembrar que o consumidor é um ser humano e que algumas variáveis subjetivas também moldam este processo de decisão. ENGELS, BLACKWELL e MINIARDI (2004) agrupam estas influências em três categorias:

1. **Diferenças individuais:** aqui estão contidos os recursos do consumidor (tempo, dinheiro e capacidade de recepção/processamento de informação), o conhecimento acerca da compra, as atitudes em relação à marca, a motivação à compra, a personalidade, os valores e o estilo de vida do consumidor;

2. **Influências ambientais:** aqui se agrupam a cultura, a classe social, a influência pessoal, a família e a situação em que o consumidor se encontra no momento da compra;
3. **Processos psicológicos:** aqui se incluem a informação em processamento, a aprendizagem e a mudança de atitude e comportamento.

2.3 Processo decisório do consumidor.

O consumidor segue um processo em sua decisão cujo ponto de partida é o reconhecimento de um problema seguido pelos estágios explicitados na figura abaixo:



Figura 2 – Estágios na tomada de decisão do consumidor.

Fonte: Adaptação de SOLOMON, Michael. 2002, p. 209.

Na fase de reconhecimento do problema o consumidor descobre a necessidade de comprar algo. Depois ele busca informações sobre este produto, o que inclui conhecer a avaliação de outros consumidores sobre o assunto. O próximo

passo é avaliar as alternativas, onde se inicia também o processo de descarte de informações. Finalmente ele escolhe o produto e conclui o processo decisório ao efetuar a compra. O resultado da compra retroalimenta o processo e as informações referentes ao resultado desta compra passam a fazer parte do universo de avaliação deste consumidor.

2.3.1 Reconhecimento do Problema

O consumidor, ao identificar diferenças significativas entre seu estado atual e o estado desejado, reconhece o problema e começa a ativar algum dos mecanismos de solução. O problema pode ser reconhecido pela **necessidade**, quando o estado real cai (ex.: ficar sem gasolina) ou pela **oportunidade**, quando o estado ideal sobe (ex.: desejar um carro mais novo). Ambas as movimentações geram diferenças significativas entre o “onde estou” e o “onde quero estar”.

Os esforços de marketing podem ativar o reconhecimento do problema em dois níveis distintos: como exigência primária, quando se quer incentivar a compra de um produto sem considerar a marca (ex.: advento do forno microondas), ou como exigência secundária, quando se quer incentivar a escolha entre as marcas num ambiente em que a exigência primária é pré-existente.

2.3.2 Busca de Informação

Neste estágio o consumidor investiga o ambiente em busca de dados que o auxiliem a tomar a decisão. Esse processo é complexo e envolve tanto diferentes fontes de informação quanto diferentes períodos de pesquisa.

Quando o consumidor vai ao mercado e busca informações específicas sobre um determinado problema, a busca é classificada como **pré-compra**. Existem consumidores que gostam de angariar informações a todo o momento, para se manterem atualizados: neste caso a busca é considerada **contínua**. O primeiro perfil de consumidor fica mais satisfeito com o resultado final da compra enquanto o outro se apraz com o processo de pesquisa em si e com a ampliação de seu banco de dados.

No que tange à origem, as informações podem advir de fontes internas ou externas. Fontes internas refletem a experiência própria do consumidor em outras compras semelhantes ou idênticas; já as externas são as que complementam este banco de dados de experiências através de comerciais, indicações de amigos, membros da família, catálogos de produtos e no comportamento de outras pessoas.

O conhecimento prévio pode ser consequência de aprendizagem direta (quando o consumidor já passou por um processo decisório idêntico ou semelhante antes) ou de aprendizagem incidental (passiva). A aprendizagem passiva nada mais é do que a exposição contínua a estímulos e observações (foco principal do trabalho do profissional de marketing ao gerenciar propaganda, promoções, embalagens, etc.), com a finalidade de construir uma base de associações de produtos que ficam guardadas até se tornarem necessárias.

Ao se deparar com uma fonte externa, o consumidor passa pelas fases descritas por ENGELS, BLACKWELLE e MINIARDI (2004):

1. **Exposição:** a informação alcança o consumidor e a partir daí ele inicia um processamento preliminar;
2. **Atenção:** ao receber o estímulo da informação, o consumidor decide quanto tempo vai alocar para a análise daquela informação;
3. **Compreensão:** nesta fase o consumidor compara o estímulo recebido com as informações já armazenadas na memória;
4. **Aceitação:** ocorre quando a informação recebida e analisada atinge o objetivo de alterar crenças e atitudes pré-existentes;
5. **Retenção:** a informação aceita pode ser armazenada na memória de tal forma que fique disponível num processo de compra futuro.

Os autores reforçam que estas fases só poderão ser cumpridas se a “informação for pertinente para o indivíduo em termos de suas motivações e necessidades” ENGELS, BLACKWELLE e MINIARDI (2004, p.98).

2.3.3 Economia da Informação

Na abordagem tradicional, assume-se que o consumidor segue buscando informações até o momento em que o custo de conseguir uma nova informação se torne mais alto que o benefício percebido, em valor e tempo, daquela informação na

decisão a ser tomada. A isso se dá o nome de economia da informação, com base num conceito emprestado da economia chamado utilidade SOLOMON (2004). A utilidade também ajuda o consumidor a definir a ordem de captação das informações: o que é mais importante é coletado primeiro.

No entanto, nem sempre podemos afirmar que o consumidor é puramente racional: a realidade mostra que a quantidade de pesquisa prévia se mostra pequena, mesmo quando informações adicionais seriam benéficas no processo decisório. Os consumidores em geral visitam poucas lojas e raramente procuram informações não tendenciosas (fora do eixo amigos-propaganda), especialmente quando há pouco tempo para isso.

Como tudo em comportamento do consumidor, essa tendência também é relativa: quando o produto a ser comprado é um item simbólico (como roupas), o consumidor busca fontes de informação externas tentando antever a opinião de seus pares.

Muitas vezes, a causa de uma mudança de marca é a busca por variedade mesmo que os níveis de satisfação estejam atendidos com sua marca atual. Ao longo do tempo o consumidor cria um repertório de marcas e experimenta as novidades. A rotina de marketing é dificultada já que o consumidor, além de preferir uma marca, também gosta experimentar novidades. Nesta fase do processo decisório fica evidenciado o ponto positivo de ser a marca preferida já que, num ambiente de escolha com poucas informações sobre marcas concorrentes, o consumidor tende para a mais segura, ou seja, a mais conhecida por ele.

Como todo modelo comportamental, o processo decisório tem vieses SOLOMON (2004). São observados três vieses usuais:

- **Viés de estruturação:** com base neste conceito, a decisão de um indivíduo depende da forma como o problema é apresentado, principalmente se esta apresentação estiver em termos de ganhos e perdas. Nesse caso, o consumidor reluta mais em desperdiçar algo se pagou para obtê-lo (falácia a fundo perdido);
- **Viés de aversão a perda:** este conceito expressa o fato de que, contrariando a teoria racional, damos valores diferentes às coisas, segundo sua origem. O consumidor dá mais ênfase à perda que ao ganho: perder é pior que deixar de ganhar.

- **Influência da situação de escolha:** o consumidor se deixa influenciar por variáveis que parecem pouco relevantes como, por exemplo, o local de compra. Numa pesquisa, os consumidores se dispuseram a pagar mais por um produto comprado em um hotel que em um mercado.

Além destes vieses, o consumidor também se comporta diferentemente de acordo com o nível de informação prévia que possui: cada compra envolve um diferente nível de pesquisa, que tende a ser maior num ambiente de abundância de informações, numa compra importante, sobre a qual o consumidor necessita saber mais.

Os que têm mais conhecimento prévio sobre uma determinada categoria são chamados de “conhecedores” enquanto os que não têm nenhum conhecimento são os “novatos”. Entretanto, a pesquisa se mostra mais intensa entre aqueles que conhecem moderadamente um produto. Os novatos não se sentem capazes de compreender a extensão da própria pesquisa, então confiam mais na opinião alheia e buscam informações menos funcionais (ex. marca e preço) para influenciar as decisões; já os conhecedores tendem a selecionar as informações, pois conhecem as variáveis relevantes relacionadas à categoria SOLOMON (2004).

Decisões de compra que envolvem grande pesquisa também embutem o risco percebido que aparece em duas situações: quando o produto é caro e/ou complexo e/ou difícil de entender (risco objetivo) ou quando é visível e pode gerar julgamentos no grupo (risco subjetivo). São cinco os tipos de risco: monetário, funcional, físico, social e psicológico. Os consumidores menos afetados são aqueles que têm mais *capital de risco*: utilizando-nos do exemplo de risco físico, o capital seria expresso em termos de vigor físico, saúde e vitalidade, ou seja, pessoas doentes e frágeis seriam as mais afetadas pela decisão de compra.

2.3.4 Avaliação de alternativas

Frente à grande quantidade de alternativas disponíveis, o momento mais difícil do processo é aquele em que a escolha deve ser efetivada. Temos em nosso banco de dados um conjunto previamente montado de todas as marcas que

conhecemos e/ou tivemos contato (positivo ou negativo) de um determinado produto e a partir deste conjunto podemos descartar automaticamente algumas alternativas.

O descarte depende do processo de decisão utilizado: no caso da solução ampla, é necessário avaliar um grande rol de marcas; já na decisão habitual, é possível que o consumidor não tenha sequer uma alternativa para sua marca normal. O consumidor lida com três conjuntos de alternativas:

- **Conjunto evocado:** são todas as marcas que estão na memória do consumidor somadas àquelas marcas preponderantes no ambiente de vendas;
- **Conjunto inerte:** são alternativas conhecidas, mas que o consumidor não considera comprar;
- **Conjunto inepto:** representa as alternativas que o consumidor desconhece.

Apesar de ser o objetivo de todo profissional de marketing, o conjunto evocado tende a ser pequeno para os consumidores. Certamente o tamanho dele varia de acordo com a categoria de produto/nacionalidade. De forma geral, é mais fácil uma marca nova entrar no conjunto evocado. Em oposição, marcas que já tenham sido previamente consideradas e rejeitadas, dificilmente voltam ao conjunto evocado. Isso reforça a necessidade de um bom desempenho do produto no momento de seu lançamento SOLOMON (2004).

2.3.5 Categorização de produtos

Partindo do pressuposto apresentado de que o consumidor acessa seu banco de dados para avaliar um determinado produto, faz-se necessário entender como o consumidor separa as informações, ou seja, qual estrutura cognitiva é utilizada para separar seu conhecimento prévio (crenças) e como essas crenças são organizadas

Normalmente esta estrutura cognitiva tem três categorias SOLOMON (2004):

- **Categoria Básica:** é a mais útil para categorização, pois neste nível os itens agrupados tendem a ter muito em comum.
- **Categoria supra-ordinada:** é a que está acima da básica e tende a ser mais genérica.
- **Categoria subordinada:** é a categoria mais específica, onde se incluem as marcas individuais.

A expressão gráfica da estrutura é como se segue:

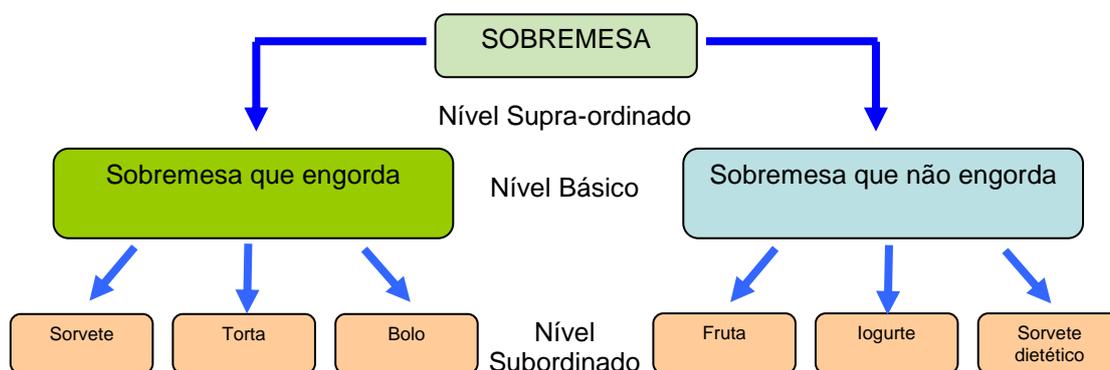


Figura 3 – Níveis de abstração nas categorias de sobremesas.

Fonte: Adaptação de SOLOMON, Michael. 2002, p. 219.

A atividade de marketing é diretamente influenciada pela forma como os consumidores categorizam os produtos. Por exemplo, a identificação dos concorrentes e dos critérios a serem avaliados em cada um dos produtos é definida pela forma como o consumidor classifica este produto.

Para o posicionamento de um produto, esta categorização se torna essencial: grande parte do sucesso de uma marca depende do consumidor conseguir classificar um produto à categoria correta. Como exemplo, podemos citar as empresas de suco de laranja que tentam posicionar seu produto como “Não é mais só para o café da manhã”. Com isso, abrem um novo leque de situações de consumo, onde enfrentam diferentes competidores.

Identificar os competidores não é tarefa fácil já que produtos aparentemente diferentes na superfície acabam competindo pelo mesmo dinheiro do consumidor. Na categoria diversão, um espetáculo de balé e uma sinfonia estão no mesmo grupo, apesar de dificilmente o público trocar um ingresso pelo outro. No entanto, esta mudança se torna mais viável se posicionarmos ambos como equivalentes na categoria “evento cultural”.

Na avaliação de opções, o consumidor enfrenta, muitas vezes, a necessidade de comparar categorias de atributos diferentes e conseqüentemente “incomparáveis”. Neste momento, ele tende a identificar uma categoria abrangente e a partir daí classificar as alternativas nos termos desta nova categoria.

Algumas variáveis influenciam este processo. Existem produtos que são tão relacionados com uma determinada categoria que seus atributos acabam influenciando desproporcionalmente as decisões do consumidor. Estes produtos são chamados de **produtos exemplares**, conhecidos no mercado como “sinônimo de categoria”. Sua presença acaba definindo quais critérios devem ser utilizados pelo consumidor para avaliar os concorrentes. Em contrapartida, existem os produtos que são meio diferentes dos exemplares de sua categoria e, por conta disso, podem estimular novos processamentos de informações, não sendo descartados e se posicionando de maneira distinta da categoria (nicho de mercado).

A **localização de um produto** nos canais de distribuição também ajuda a defini-lo numa determinada categoria, já que o consumidor tem expectativas em relação a onde encontrar o produto escolhido (ex.: tapete é móvel?). Uma definição equivocada de localização pode condenar um produto ao fracasso.

2.3.6 Escolha do produto

Avançar pelas etapas do processo decisório até este estágio permite ao consumidor identificar as opções relevantes e alcançar o ponto em que precisa efetivamente escolher. As regras utilizadas para garantir esta escolha efetiva podem ser simples e objetivas ou se transformarem em modelos complexos, como já vimos anteriormente. Independentemente da complexidade, é fato que o consumidor se utiliza de algumas ferramentas que o auxiliam neste estágio. Segundo SOLOMON (2004), as ferramentas são:

- **Critérios de avaliação:** o consumidor define quais dimensões serão utilizadas para ajudá-lo a filtrar as alternativas. Os atributos podem ser funcionais ou experienciais e, de uma maneira geral, o consumidor procura aqueles onde a diferenciação se torna mais latente: os atributos escolhidos denominam-se **atributos determinantes**. O profissional de marketing pode influenciar esta escolha de atributos, desde que compreenda os passos cognitivos que o consumidor trilha para defini-los. Para isso deve demonstrar como aquele atributo diferencia as marcas, qual a regra a ser utilizada pelo consumidor na avaliação e como essa regra se integra às tomadas de decisão anteriores nas compras deste

produto. ENGELS, BLACKWELL e MINIARDI (2004) reforçam que o consumidor transforma suas expectativas em atributos preferidos que norteiam sua decisão.

- **Cibermediadores:** nada mais são do que ferramentas que auxiliam o consumidor a filtrar informações no ciberespaço. Podem ser portais, diretórios, fóruns de usuários, intermediários financeiros e agentes inteligentes (programas que analisam o histórico de compra do consumidor e propõem novas possibilidades de compra).
- **Heurística:** são os atalhos mentais usados pelos consumidores para acelerar a decisão. O consumidor é influenciado: pela aparência de um produto e a partir daí infere seus atributos (**sinal de um produto**), verifica se o nome, país de origem e lojas são conhecidos, associa variáveis como qualidade e tempo de mercado do fabricante (**co-variação**), baseia-se nas **crenças comuns** de mercado (“quanto mais caro, melhor”), considera a **marca** na hora de decidir, é influenciado por sua **lealdade** (decisão consciente de comprar a marca devido à preferência / apego emocional) e pelo seu **hábito** (inércia de comportamento que resulta numa decisão de menor esforço). Recentemente ocorreu a identificação de uma nova crença comum que representa um desafio ao profissional de marketing: a idéia de paridade de marca. Esta nova crença propõe que não há diferenças significativas entre as marcas.
- **Regras de decisão:** como já visto anteriormente, as regras variam de acordo com o envolvimento e com a importância da compra. De maneira geral, podem ser agrupadas em:
 - **Regras não-compensatórias:** neste caso, a falta de alguns atributos de produto não pode ser compensada por outros atributos existentes. Se o consumidor escolhe a marca que é melhor no atributo mais importante, toma uma decisão **lexicográfica**. Se o comprador em potencial inclui na decisão atalhos específicos, como por exemplo, “ter um timer”, toma uma decisão com base em **“eliminação dos aspectos”**. Se, ao invés de pensar em atributos, ele pensar em termos de marca e definir atalhos para os atributos mais importantes, toma uma decisão **“conjuntiva”**

- **Regras Compensatórias:** o consumidor dá chances para a marca de se redimir com outros atributos. Se ele está pouco disposto a processar informações sobre esta compra, ele provavelmente escolherá a marca que reunir o maior número de atributos positivos (**regra aditiva simples**). Se ele puder se dedicar um pouco mais àquela decisão, analisará também a importância relativa dos atributos considerados positivos, adotando então a regra **aditiva ponderada**.

Após utilizar uma combinação destas ferramentas, o consumidor está apto a comprar o produto. Após a compra, o resultado pode ser a satisfação, quando o produto atinge a expectativa, ou a insatisfação. Ambas as situações retroalimentarão o modelo e servirão como base para decisões futuras.

ENGELS, BLACKWELL e MINIARDI (2004) mostram que a alternativa escolhida pode ser considerada aquém das expectativas, mesmo antes da efetivação da compra: isso ocorre pelo simples fato de existirem alternativas que não foram escolhidas, mas que continham aspectos desejáveis. Quando isso ocorre, o modelo também é retroalimentado com a informação de que serão necessárias informações adicionais quando esta compra for ocorrer novamente.

O momento de retroalimentar o modelo é muito importante, principalmente no caso de soluções limitadas para o problema: os profissionais de marketing buscam a experimentação da marca ou produto, pois contam com a repetição da compra devida a inércia ou a lealdade à marca, caso este produto seja bem avaliado.

Os autores também indicam a fase do despojamento no pós compra: esta fase é onde o consumidor se vê perante a possibilidade de descartar o que foi comprado, reciclar ou revender no mercado de usados. Esta é efetivamente a última etapa do processo decisório de compras.

3 POSICIONAMENTO DE PRODUTO

3.1 Proposta de Al Ries & Jack Trout

Al Ries e Jack Trout estudaram a necessidade de se fazer ouvir numa sociedade que estava começando a se saturar de comunicação e desenvolveram como resposta o conceito de posicionamento RIES e TROUT (2001).

O primeiro passo foi analisar a evolução do marketing e do ambiente onde ele se inseria. Os autores identificaram três eras:

1. **Era do Produto:** Iniciada na década de 50 e caracterizada pelo *USP* (Unique Selling Proposition ou Argumento de Vendas Único), focava todos os esforços do marketing no desenvolvimento de melhores produtos. Esta era declinou com o a democratização da tecnologia que deu espaço ao aparecimento dos produtos “eu também”;
2. **Era da Imagem:** Veio logo após a era do produto e representa a fase em que as empresas comunicavam sua reputação e imagem de forma a dar franquia aos seus produtos. Esta fase se encerrou, pois todas as empresas começaram a comunicar sua reputação e o atributo comunicado não agregava diferencial a nenhuma delas.
3. **Era do posicionamento:** Caracteriza-se pelo momento em que criatividade no desenvolvimento de produtos e comunicação deixa de ser suficiente. Esta era prenuncia a necessidade de conquistar cadeira cativa na mente do consumidor. Este processo será descrito detalhadamente nesta seção.

O posicionamento inicia-se com a existência de um produto, mas tem uma dimensão muito maior. Nas palavras dos próprios autores:

“Posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial.” RIES e TROUT (2001, p.2)

Era uma abordagem inovadora em meados da década de 80: com o crescimento acelerado dos investimentos de propaganda e das comunicações

recebidas pelo consumidor, os autores defendiam a idéia de que uma marca precisava ser a **primeira** opção, não necessariamente a melhor.

O pressuposto inicial era identificar um local na mente do consumidor ainda não ocupado por nenhuma outra marca e ser o primeiro a comunicar uma mensagem que estivesse relacionada às expectativas e anseios deste consumidor. Ao considerar que este consumidor estava inserido numa sociedade saturada de comunicação e que havia desenvolvido uma mente que simplificava as informações, a recomendação era de que a mensagem a ser transmitida fosse a mais simplificada possível. O embasamento teórico da idéia de que o caminho mais fácil para se chegar a mente do consumidor é ser o primeiro: vem da biologia e é chamado de “imprinting”. Na natureza, “imprinting” é o nome que se dá para o primeiro olhar do recém-nascido para a mãe: nestes poucos segundos, o filhote guarda para sempre a imagem de quem são seus pais.

Adaptando-se esta idéia à prática de marketing, tem-se que o primeiro a chegar à mente do consumidor encontrará uma mente inocente, ainda não tocada por nenhuma outra marca. Esta comunicação deve ser feita num momento em que o consumidor esteja receptivo e com um conteúdo que ele queira ouvir: no posicionamento, qualquer problema de comunicação é problema do comunicador, não do receptor. Seguindo estes princípios, a marca conquistaria a lealdade quase automática do consumidor.

Para se posicionar uma marca dentro deste conceito, é necessário entender como funciona o processo e classificação de comunicação na cabeça do consumidor, conforme revisto anteriormente este trabalho. Mais uma vez é reforçada a idéia de que, se a marca for categorizada erroneamente, dificilmente ela conquistará o espaço que necessita na mente do consumidor. O conceito de posicionamento é amplo e pode ser aplicado a empresas, países, produtos, serviços, instituições e carreira profissional.

Dentro do conceito de posicionamento há a possibilidade de adoção de diversas estratégias, a saber:

1. **Posicionamento de Líder:** ser líder é o caminho de quem chega primeiro à mente do consumidor. As marcas líderes vendem mais que as segundas colocadas em diversas categorias. No entanto, ser líder em um mercado não garante a mesma colocação em outras categorias. Para se manter nesta posição as empresas precisam ser flexíveis no curto prazo e

lentamente moverem a posição da categoria na mente do consumidor de forma a garantirem no longo prazo a sua posição de liderança. Além disso, precisam sempre cobrir os lançamentos de seus concorrentes, defendendo sua posição. A consciência de que um produto faz uma grande marca e não o contrário é fundamental: aqui reside o equívoco que muitos líderes cometem ao lançar muitos produtos sob uma mesma marca. Cada marca ocupa um lugar único na mente do consumidor: e a estratégia de multiplicidade de marcas se mostra excelente para manter diferentes posições conquistadas por uma mesma companhia.

2. **Posicionamento de quem segue o líder:** se enquadram nesta categoria empresas que vendem o mesmo que o líder e defendem que seu produto é o melhor. São os chamados “eu também” e invertem a lógica do posicionamento, pois gastam muito tempo em melhorias de produto e investem pouco em publicidade. Outra possibilidade de seguir o líder é buscar um nicho (em francês, *créneau*) na direção oposta à indicada pelo líder. Este *créneau* pode ser de produto, de preço ou de qualquer outra característica que diferencie a marca do líder e que ao mesmo tempo ache um lugar livre na mente do consumidor.
3. **Reposicionar a concorrência:** o princípio a ser seguido é limpar o espaço na mente do consumidor que já está ocupado pelo concorrente e colocar a sua marca. Ou seja, você constrói seu posicionamento de forma a mover o posicionamento de seu concorrente. Não se trata de usar só comparativos como “mais” e “melhor”, o lançamento de uma campanha comparativa não é reposicionar. Reposicionar é repensar a sua posição na mente do consumidor e a de seu concorrente **ao mesmo tempo** (grifo nosso).

Além de definir onde a marca deverá estar na mente do consumidor, é necessário escolher um nome de impacto, que reflita e reforce esta posição. Na publicidade, um bom nome tem o poder de minimizar impactos negativos, gerar impressões positivas e ser facilmente lembrado. O nome é o primeiro ponto de contato entre a marca e a mente.

Recapitulando o processo de decisão do consumidor descrito anteriormente, visualizamos na figura abaixo onde a proposta de posicionamento poderia se encaixar:

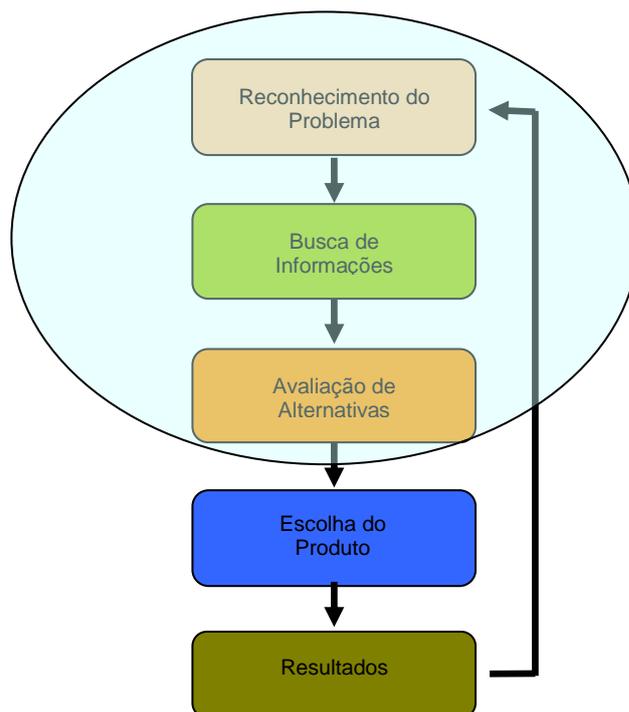


Figura 4 – Representação gráfica da abrangência teórica do posicionamento de Ries e Trout no processo decisório do consumidor.

Fonte: o autor

Considerando que o fundamental na proposta de Ries e Trout é marcar um lugar na mente do consumidor antes de qualquer outro, a marca bem posicionada já apareceria como uma opção logo na fase de reconhecimento do problema. O ideal seria que, nesta fase, a marca ajudasse a criar o desnível entre o estado atual e o estado desejado, já se apresentando como solução ao estado de desconforto sem necessidade de aprofundamento da pesquisa.

Caso isso não acontecesse, a marca deveria aparecer na mente do consumidor já na segunda fase do processo: a busca de informações. Neste caso a proposta gravada estaria de tal forma destacada na mente que a necessidade de busca de informações se resumiria à pré-compra, com pesquisa interna. Não faria sentido, neste caso, buscar a informação em outro lugar, pois a resposta já estaria devidamente gravada na mente do consumidor: a marca/produto, desde que bem posicionado, seria a única resposta possível para aquele problema.

O ponto mais distante no modelo de decisão em que o posicionamento proposto por Ries e Trout poderia chegar é a etapa de avaliação de informações, inserindo a marca no conjunto evocado. Só aparecer neste momento do processo demonstraria certa fraqueza no *imprinting*: significaria que a presença da marca

ainda não é forte o suficiente para que ela se apresente como única opção, levando o consumidor a buscar informações e abrindo espaço para o posicionamento de outras marcas.

As etapas de escolha do produto e de avaliação de resultados não encontram respaldo nesta proposta já que um posicionamento corretamente executado coloca a marca / produto acima das variáveis objetivas pertinentes a estas etapas do processo. Uma marca / produto não escolhida até este momento do processo reflete um posicionamento frágil e de baixa eficiência.

Outro ponto importante que deve ser resgatado é o mecanismo de categorização do produto. Nesta proposta de posicionamento este mecanismo é fundamental, pois conhecer a própria categoria e o local ocupado pela concorrência é o que possibilita achar o lugar ideal a ser ocupado. Vimos que em alguns momentos retirar-se da categoria e criar um novo espaço pode ser a estratégia vencedora.

Considerando a época em que foi escrita percebemos o quão pioneira foi a proposta do conceito de posicionamento. Representou o primeiro passo para abordar o consumidor de uma forma nova, que servisse de atalho a toda parte racionalizada do processo de decisão de compra. Se a experiência com a marca fosse satisfatória, a idéia era criar a lealdade por inércia.

A fórmula mostrou-se um sucesso e as marcas pioneiras em posicionamento estabeleceram posições de liderança em suas respectivas categorias (muitas mantidas até hoje). No entanto, a mente do consumidor também foi preenchida por posicionamentos de diversas marcas e se saturou. Isso gerou uma necessidade de rever os modelos e de ampliar seu raio de atuação.

Em resposta a esta necessidade surgiram as revisões mais atuais do modelo tradicional de posicionamento que serão discutidas a seguir.

3.2 Modelos de Posicionamento - Revisão Atual

O movimento do marketing após Al Ries enfoca a criação de marcas mais próximas ao consumidor. É importante enfatizar que a proximidade é com o consumidor e não somente com as suas necessidades. Os modelos de

posicionamento utilizados em grandes empresas atualmente englobam muito mais do que simples atributos de produto ou características únicas.

Basicamente, as empresas necessitaram aprofundar seu conhecimento sobre consumidor (tanto do público alvo, quanto do público em geral), para conseguirem apresentar aos consumidores as marcas de uma forma mais humanizada. Substantivos normalmente utilizados para descrever características humanas, como valores, personalidade e visão, passam a ser associados a marcas. Surgem expressões como “Valores de marca”, “Personalidade da Marca” e “Visão de Marca”.

Cria-se a noção de que a marca se transforma numa pessoa e que é possível a identificação direta e o diálogo com a marca que se inicia no processo de compra e permeia todas as experiências deste consumidor com a ela (induzidas ou não por marketing).

Grandes empresas como Procter & Gamble, Unilever, Inbev e ICI, ao identificarem no mercado a necessidade de humanização das marcas, desenvolveram seus próprios modelos de posicionamento. Por motivos de confidencialidade, os modelos de cada uma das empresas não serão identificados individualmente e serão apresentados como um modelo único e representativo.

A primeira inovação destes modelos foram os formatos gráficos para expressar este posicionamento. Para facilitar o entendimento e a construção do posicionamento, as dimensões foram organizadas em pirâmides, “bulls-eyes” (diversas elipses que se afinam até chegarem ao ponto principal do posicionamento), e outras formas que fundamentalmente traziam a visão de que o posicionamento é algo a ser encarado sob vários ângulos e cujas dimensões são interdependentes e complementares. Esta visão, claramente mais holística, representa um avanço em relação à proposta de Ries e Trout (2001) já que agrega novas dimensões à marca e mostra que ela não é plana, linear ou direta: o novo posicionamento é obrigatoriamente multifacetado.

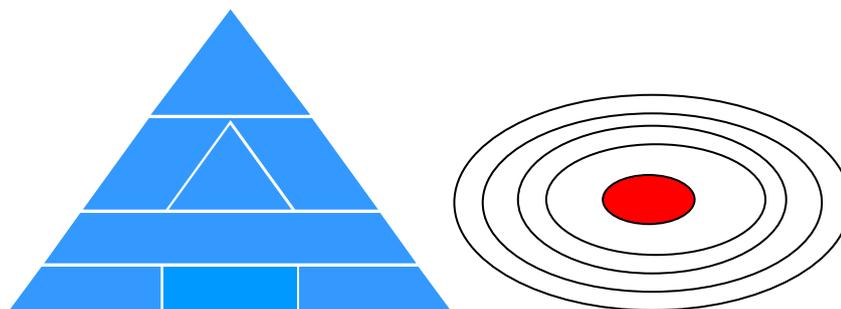


Figura 5 – Exemplos de representações gráficas dos modelos atuais de posicionamento.
Fonte: o autor

O formato gráfico engloba todas as dimensões do posicionamento. Cada uma destas dimensões é definida em detalhes para garantir que na reunião dos blocos, o posicionamento resultante seja claro, conciso, objetivo e possível de ser entendido da mesma forma por qualquer pessoa. Em outras palavras, o posicionamento é definido pela soma das informações contidas em cada uma destas dimensões.

Apesar dos modelos denominarem cada uma destas dimensões de modos diferentes, há certa concordância no que é necessário definir em cada um dos blocos de informações. Todos os modelos modernos estudados possuem as dimensões descritas a baixo:

1. **Definição de mercado:** é o ponto de partida de todo posicionamento desde Al Ries e é mantido nos modelos atuais. Nas formas gráficas ele costuma apresentar-se na base, como ponto inicial de leitura. Nesta dimensão é necessário definir com quem a marca se propõe a concorrer, a que ela se destina, qual a sua situação de uso. É este campo que ajudará o consumidor a categorizar o produto corretamente e decifrar as informações da marca de forma adequada. Em outras palavras, é a partir da definição de mercado que o consumidor conseguirá acessar a base de dados de informações que o permita comparar e identificar quais atributos deverão ser vinculados a determinada marca. Estar vinculado ao atributo errado pode significar o fim de uma marca de grande potencial. Vale ressaltar que no modelo de RIES e TROUT (2001) esta definição é sucinta e atualmente, considerando a tendência crescente de produtos de nicho, esta definição é cada vez mais detalhada;
2. **Definição de público alvo:** Uma vez definido o mercado para a marca / produto, faz-se necessário delimitar, dentro deste mercado, com quem a

sua marca se propõe a dialogar. Um exemplo claro aqui é o mercado de cigarros: sabe-se que um fumante pode consumir cigarros, charutos ou cachimbos. Primeiramente a marca de cigarros precisa contextualizar este consumidor em “cigarros”, excluindo outros produtos fumígenos. Dentro do público de cigarros, é necessário afinar ainda mais o conceito até chegar ao público alvo da marca: existem fumantes de cigarros em todas as faixas etárias, em todas as classes sociais, com diferentes atitudes psicográficas. A definição de público alvo possibilita afinar estas características de forma a definir com quem a sua marca vai de fato se relacionar. Habitualmente, há aqui a definição de faixa etária (18-20 anos, ou acima de 35, etc.), classe social (segundo a definição demográfica ABCDE) e postura atitudinal (geradores de tendências, racionais, tímidos, extrovertidos, etc.) deste consumidor. Nesta dimensão, as marcas vão definindo os seus “consumidores desejados”. Considerando que os meios de comunicação ainda não acompanharam a segmentação necessária a atender todos os níveis do posicionamento de um produto, é possível nesta dimensão definir-se um público-alvo múltiplo: um para a comunicação e um para o posicionamento. Este procedimento é adotado principalmente em marcas de consumo rápido onde o público-alvo de comunicação costuma ser mais jovem que a base de consumidores. A partir da definição de público alvo a marca vai se aproximando emocionalmente do consumidor e sendo humanizada;

- 3. Definição do quadro de referência (“*frame of reference*”):** Esta dimensão tem a finalidade de ajudar o consumidor a categorizar seu produto em termos de outras marcas. Como visto anteriormente, o consumidor faz inúmeros cruzamentos com as informações de seu banco de dados e não agrupa as marcas somente por tipos de produto. Por exemplo, no mercado de luxo a marca Montblanc de canetas está categorizada junto à marca Jaguar de automóveis. No comparativo ao modelo de RIES e TROUT (2001) percebe-se o claro avanço já que esta dimensão leva em consideração a abertura de horizonte do consumidor, que deixa de buscar um produto “diferente” para buscar um produto “para ele”. Nesta busca, o consumidor compara o que está sendo avaliado com outras marcas que já instituíram um diálogo com ele. Vale ressaltar que

esta dimensão não é preenchida somente por nomes de marca: definir o quadro de referências de uma marca implica em profundo entendimento da cesta de consumo daquele consumidor e da proposta/posicionamento de todas as marcas que o compõe. Para isso é necessário conhecer seu consumidor como indivíduo e não como utilizador de sua marca.

Estes três primeiros campos definem em detalhes a base sobre a qual será desenhado o posicionamento da marca. Neste ponto, já é possível visualizar claramente em qual categoria a marca deve ser incluída e como ela deve ser avaliada *vis-à-vis* o restante do mercado. O sucesso nestas definições implica no alinhamento do processo de entendimento da marca pelo consumidor e a expectativa desenhada por quem a posicionou.

4. Definição do problema do consumidor (“*consumer insight*”): o problema do consumidor é expresso pelo seu anseio em relação àquela marca/categoria. Este anseio normalmente não é puramente racional e deve ser expresso em forma de questão e nas palavras do consumidor, com a finalidade de garantir empatia da marca. Neste momento do processo de construção do posicionamento é importante que o profissional de marketing analise seu consumidor sob a ótica da marca e se proponha a enxergar a categoria sob a ótica do consumidor. É necessário entender quais sentimentos são suscitados no consumidor ao tomar contato com uma determinada categoria: conforto, medo, surpresa, curiosidade. A categoria de tintas, por exemplo, assusta o consumidor, já que apresenta diversos fatores ligados ao seu consumo (diferença entre os produtos, superfícies a serem pintadas, a influência do pintor, entre outras) que são desconhecidos aos leigos. Pesquisas com o consumidor permitem explorar qual a questão principal que liga este consumidor a esta categoria. Na categoria de xampus, por exemplo, a principal questão é “quero lavar os cabelos. Como classificá-los para escolher o produto adequado?”. A partir daí, o profissional deve explorar a pergunta até chegar ao principal questionamento de seu público alvo: considerando, como exemplo hipotético, que o público alvo são pessoas que lavam o cabelo diariamente e não estão satisfeitas com o nível de hidratação. poderíamos definir esta pergunta como sendo “é possível lavar os cabelos todos os dias sem ressecá-lo?”. Em categorias de consumo mais

emocional, a questão principal gira em torno de anseio de aprovação: “que carro posso comprar para mostrar que subi na vida?” ou “como posso parecer mais poderoso?” Estas são algumas questões que facilitam o início da discussão sobre o que aquela marca em específico pode oferecer àquele consumidor. Novamente, é um avanço em relação à proposta de Al Ries, pois não tenta somente marcar um território por ser o primeiro: a marca, ao entender as emoções que ligam o seu consumidor a ela, passa a conquistar seus sentimentos no processo de compra e não somente o seu raciocínio;

- 5. Definição da proposta da marca:** como dissemos anteriormente, a construção do posicionamento é estruturada e cada uma das dimensões é interligada. A proposta da marca é a resposta à questão anterior. Cabe a marca, sabendo qual o maior anseio de seu consumidor, demonstrar como pode suprir e/ou resolver aquela determinada demanda. Definir a proposta da marca requer, além do profundo conhecimento do consumidor, um entendimento completo da própria marca em termos de ocasião e frequência de consumo, atributos da marca e da categoria. Adicionalmente, também é necessária uma incursão ao estudo de valores humano-sociais. A dificuldade neste ponto é definir uma proposta passível de ser cumprida pela marca, sem soar falsa, megalomaniaca ou milagrosa. Como se trata de uma resposta a um anseio emocional, esta proposta é permeada de valores (a serem definidos na próxima dimensão) que podem, ou não, serem mais universais. Valores universais são aqueles reconhecidos em qualquer cultura, por qualquer pessoa, em qualquer momento do tempo (ex.: liberdade, feminilidade, força, segurança, etc.). Quanto mais próxima de um valor universal estiver a proposta da marca, mais duradouro deverá ser seu posicionamento. Um exemplo disso é a marca OMO, cuja proposta é solucionar a sujeira nas roupas de crianças que devem se sujar ao brincarem, pois isso é parte de seu processo de desenvolvimento. Na maioria dos produtos, como neste exemplo, a proposta da marca surge para solucionar uma situação de estresse: no caso de OMO este estresse é representado pelo dilema da mãe que quer seu filho limpinho, demonstrando sua capacidade materna em oposição à sujeira natural de crianças brincando para se desenvolver.

A marca a tranquiliza e se coloca numa posição de quem resolve este dilema.

As duas dimensões acima descritas estão intimamente ligadas a um profundo entendimento do consumidor e da categoria em que a marca está inserida e demonstram como os modelos atuais estão tentando acompanhar a tendência do novo marketing, com muitas bases de dados sobre os consumidores a serem analisadas.

6. Definição da “Razão para acreditar” (“Reason-to-Believe”): nesta parte do posicionamento, a marca demonstra o porquê devemos acreditar nela. O posicionamento, até aqui, foi definido por variáveis objetivas (como classe social ou categoria de mercado) e por variáveis subjetivas (valores, anseios, etc.). No entanto, o consumidor também busca informações existentes sobre os atributos, o desempenho e a utilização da marca. Um posicionamento mais voltado ao consumidor não exime a marca da responsabilidade de ter variáveis objetivas que sustentem sua imagem. Nesta dimensão deverão estar contidos os atributos de produto, credibilidade da empresa, nível de tecnologia e toda variável tangível que possa sustentar a proposta da marca. O mais difícil neste momento do posicionamento é definir, dentre todos os atributos disponíveis na empresa, quais realmente se adequam a proposta da marca a ponto de diferenciá-la e que estejam interligados aos outros campos para que o posicionamento faça sentido. No mercado de luxo, por exemplo, não se pode apoiar a “razão para acreditar” em insumos de qualidade: isso é condição *sine qua non* desta categoria. No entanto, é possível apoiar-se na presença do maior *conosseur* no desenvolvimento do produto;

7. Definição dos valores, personalidade e tom de voz da marca: Diferentemente das dimensões anteriores, esta não é um consenso entre os modelos atuais. Estas definições não estão contidas em todos os modelos, mas em todos os modelos existe pelo menos um campo que com esta abordagem: a essência é a mesma. A partir do momento em que já foi definido, “o que”, “para quem”, “com quem” e “por que” da marca, torna-se necessária a escolha do “como” falar. Certamente esta dimensão é a mais humanizada nos modelos, requerendo muito conhecimento e sensibilidade do profissional de marketing. Aqui a marca é personificada,

pois são atribuídos a ela valores, adjetivos e características que ditam o tom do diálogo desta marca com o consumidor. Define-se se ela será uma marca que transmite segurança (como Volvo) ou uma marca que demanda uma posição do consumidor (como Nike em “Just do it”). Em todos os pontos de contato com o consumidor a marca deve refletir estas características, desde a estratégia de comunicação até a resposta ao SAC. Alguns exemplos são úteis para a compreensão deste conceito: uma marca acolhedora não pode ter uma embalagem de cores fortes e agressivas. Uma marca jovem não pode assinar a resposta de seu SAC com a palavra “atenciosamente”. Esta dimensão é crucial no que tange a tornar a marca mais humana. À personalidade devem estar vinculadas todas as definições do posicionamento até este ponto: não raro vemos surgir no mercado marcas esquizofrênicas que pretendem vender um posicionamento que não se alinha com sua comunicação. A definição da personalidade correta ajuda a transformar a marca no “melhor amigo” de seu consumidor;

8. **Idéia, Visão ou Trajetória de Marca (*Brand Idea, Brand Vision, Brand Roadmap*):** outra dimensão não consensada, mas contida em todos os modelos estudados. A idéia de marca é uma definição sucinta, que deve refletir toda a sua proposta e guiar toda sua estratégia de comunicação, desenvolvimento de produto e inovação **ao longo do tempo**. Como a marca já foi personificada, podemos definir esta dimensão como o plano de vida desta marca. O maior obstáculo a esta definição advém da necessidade de relevar toda a pressão de resultados de curto prazo para pensar no consumidor como agente que muda ao longo do tempo. Não se trata mais de colocar uma estratégia que gere lucro até o final do ano ou nos próximos três anos. Nesta dimensão definem-se as estratégias de marca que deverão manter a lucratividade e a competitividade no médio e longo prazo. Como vimos, é fundamental a inovação para sobrevivência do marketing em sua nova era. No entanto, não é qualquer inovação que se adéqua a uma marca. É importante ter definido aonde se quer chegar para que ao longo do tempo as contínuas inovações não culminem na perda de essência da marca.

Vemos que o novo modelo de posicionamento de marca, mais do que agregar dimensões a proposta de Ries e Trout (2001), é muito mais profundo. Ele demanda um nível de conhecimento sobre o consumidor que não era possível há algumas décadas atrás. Numa análise inicial vemos que isso responde ao novo cenário tecnológico em que o marketing está inserido. No momento em que a mente do consumidor está muito ocupada, as marcas buscam um lugar em suas decisões e tentam estabelecer um relacionamento onde a identificação e o atendimento de novas necessidades garantem longevidade na parceria consumidor-marca.

Ao cruzarmos o fluxo do processo de decisão com a abrangência do modelo de posicionamento atual teríamos a seguinte figura teórica:

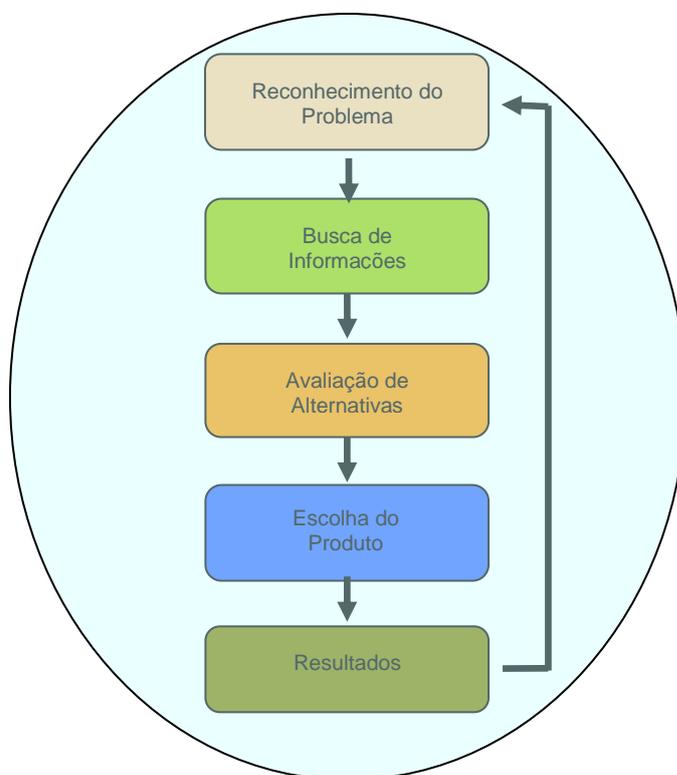


Figura 6 – Representação gráfica da abrangência teórica dos modelos atuais de posicionamento no processo decisório do consumidor.

Fonte: o autor

Os modelos atuais acompanharam a evolução do consumidor e tentam entrar no processo em todas as suas etapas.

Na fase de *reconhecimento do problema* a idéia continua sendo gerar um degrau entre o estado atual e o estado ideal: no entanto, a abordagem enfoca um degrau mais emocional que racional. Em outras palavras, tenta-se suprir a demanda do consumidor primeiramente com um atributo emocional (“estarei mais feliz com a compra” ou “esta marca reforça a imagem de quem eu sou”, entre outras).

A fase de *busca de informações* cresceu de importância no processo decisório do consumidor moderno devido à facilidade de acesso a estas informações com o advento da Internet. Até o mais leigo dos consumidores consegue descobrir quais as atributos relevantes, pedir informações de especialistas e comparar produtos através dos cibermediadores com uma rapidez nunca antes vista. Apesar de estar mais exposta a ser escrutinada, a marca ganha mais pontos de contato com o consumidor. A partir daí, o consumidor pode construir uma base de informações que, por resultar de sua experiência com a marca, será considerada uma fonte interna nas compras futuras. A experiência com a marca permite que o posicionamento já comece a se efetivar nesta etapa do processo. Aquela que tiver informações claras, úteis, precisas e rápidas se torna preferencial no conjunto evocado.

Talvez seja na fase de *avaliação de alternativas* que o posicionamento atual mais se diferencie do modelo anterior já que, ao se tornar mais humana, a marca é tratada de maneira especial nesta etapa que tende a ser mais racional. Os critérios de avaliação passam a ser mais experienciais e a qualidade emocional da experiência acaba transformando os atributos daquela marca em atributos preferidos.

Os atalhos mentais perdem um pouco da importância, pois as regras de percepção de produto, de procedência e de mercado estão disponíveis na vasta rede de informações a qual o consumidor tem acesso. Por outro lado, a opinião de outros, conhecidos ou não, cresce em importância com a existência dos fóruns de discussão.

O contato físico com a marca acaba sendo postergado e os atributos ligados a percepção sensorial perdem força. Em contrapartida, aumenta muito o peso do pós compra já que a experiência do consumidor acaba se completando com o uso da marca. Em verdade, como já foi descrito, não é só o pós-compra que cresce em importância, mas todo material ligado efetivamente ao processo de compra como o

detalhamento das informações, a clareza do material, a disponibilidade e a agilidade de resposta da marca.

Os novos modelos de posicionamento levam em consideração esta nova abordagem que analisa o consumidor como um todo e não somente como comprador de uma marca/produto. O objetivo é acompanhar o consumidor, durante todo o processo de escolha: ser o primeiro é menos importante que ser a marca mais companheira.

4 EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE POSICIONAMENTO VERSUS NOVO CENÁRIO

Evidencia-se que os modelos de posicionamento evoluíram de forma a acompanhar as alterações no que tange ao processamento de informações. Falta-nos analisar se esta evolução atende as necessidades da nova era do marketing

Recapitulando as cinco regras do novo marketing descritas por McKENNA (2000), que refletem as necessidades de ajuste nas estratégias de marca, temos:

1. A subestrutura digital muda tudo: neste item, o autor mostra que o aumento da informação leva o mercado a se descentralizar, fragmentando cada vez mais os públicos e redefinindo o conceito de fidelidade de marca

Esta regra está contemplada no novo posicionamento, já que ele é construído a partir de uma base mais sólida de conhecimento do consumidor. Os modelos atuais demandam informações sobre o consumidor para serem construídos de forma consistente. Como este conhecimento é do indivíduo e não somente de como ele se comporta como consumidor de sua marca surgem possibilidades de desenvolvimento de produtos e marcas que acompanham esta fragmentação do público.

2. A fidelidade de marca desaparece: a revolução digital permitiu a oferta de produtos cada vez mais segmentados e inovadores. Além disso, democratizou as informações sobre preços e deu espaço ao movimento “*melhor possível*”.

O esforço dos novos modelos em aproximar a marca do consumidor, e de estabelecer um diálogo com ele, acompanha a direção ditada por esta regra. Nos modelos atuais, o posicionamento da marca deixa de ser “eu sou” para ser “eu entendo”. Em outras palavras, a marca não demanda fidelidade já que assume que esta somente ocorrerá como consequência do trabalho de estar presente e disponível em todas as etapas do processo decisório. Mais do que disponível, o foco é oferecer a informação/produto certo, para a pessoa certa, na hora certa, da forma que ela espera ser atendida e pelo preço que ela considera adequado.

3. Redefine-se o conceito de imagem: os símbolos tradicionais de demonstração de atributos intangíveis não fazem mais sentido num cenário em que o consumidor não se expõe tanto ao ambiente de compra como no passado.

Este item certamente é o melhor atendido pelos novos modelos. Há a compreensão clara de que posicionamento é uma construção ao longo do tempo e

resulta de toda e qualquer experiência do consumidor com aquela marca. A dimensão que melhor expressa isso é a “trajetória da marca”: apesar de todos os outros campos definirem o posicionamento, é a trajetória que norteia a marca ao longo do tempo, permitindo que as experiências oferecidas ao consumidor sejam planejadas de forma a atender os seus anseios atuais e futuros sem perder a identidade.

4. “O cliente torna-se seu próprio marqueteiro”: há a substituição da referência “marca” pela referência “grupos de afinidade”

Os valores, a personalidade e o tom de voz da marca, quando corretamente definidos, conseguem reconquistar o espaço da referência “marca” ampliando sua dimensão. Uma marca que compreenda seu consumidor consegue entregar a ele valores que podem por si só gerar grupos de afinidades. Um exemplo de um posicionamento de sucesso neste sentido é a Harley Davidson, que conseguiu traduzir seus valores num estilo de vida seguido pelo grupo de consumidores que se orgulham de transitar em torno desta marca.

5. “O marketing será centrado na tecnologia da informação”: é necessário desenvolver uma forma contínua de captação, compilação e análise das informações de seus consumidores com objetivo de acompanhar e eventualmente antecipar suas mudanças de comportamento.

Apesar de cientes da necessidade de compreender melhor o comportamento do consumidor, ainda não existe claramente nos modelos de posicionamento uma dimensão que retroalimenta as variáveis no curto prazo. No longo prazo, a dimensão de “trajetória de marca” cumpre este papel parcialmente já que busca projetar o comportamento futuro do consumidor. Os valores de marca conseguem sobreviver às alterações no comportamento que não sejam estruturais - como uma mudança de crenças do consumidor, por exemplo. No entanto, não existe hoje uma dimensão que permita que uma marca migre seu posicionamento paulatinamente, sem perder a essência nem o tempo de mudança. A solução corrente costuma ser reposicionar a marca, o que demanda tempo e análise de informações novas com o objetivo de refazer as dimensões. No ambiente atual, não é indicado que uma marca demore tanto tempo para adaptar-se ao seu consumidor: neste período pode ser que outra apareça e o conquiste.

O maior avanço dos modelos de posicionamento é partir de uma visão de “posicionar na mente” para aproximar-se de “já que a mente está ocupada”. Isso

atende a tendência do comportamento do consumidor, que deixa de ser passivo e assume uma posição mais ativa no processo decisório.

Na proposta de RIES e TROUT (2001), era primordial conhecer o concorrente para posicionar-se numa área mental diferente da dele. No modelo atual, o concorrente continua sendo importante, mas o que importa não é “onde” e sim “como” ele está posicionado. É necessário entender o concorrente para suprir expectativas que eventualmente não estejam sendo atendidas.

A idéia de que a liderança está ligada a ocupar um lugar que seja único se torna obsoleta, pois provavelmente este lugar único não existe mais. O desafio é tornar-se a marca preferida entre outras que são igualmente companheiras do consumidor. Basicamente a marca precisa se mostrar como a mais adequada durante todo o processo decisório apesar de ser mais uma entre as outras. Ser o primeiro não é o mais importante: agora é necessário ser o mais completo.

CONCLUSÃO

A revisão teórica exposta valida a hipótese de que os modelos de posicionamento evoluíram quando comparados a primeira proposta de RIES E TROUT (2001). Esta evolução é advinda principalmente da disponibilidade de novas informações sobre o comportamento do consumidor e ao estudo de como este consumidor se comporta ao fazer escolhas. A tecnologia atual permite cruzamentos de dados e simulações de cenários que possibilitam o aprimoramento do estudo do consumidor.

É explícito que os novos modelos estão fortemente embasados na premissa de conquista do consumidor, inaugurada pelo modelo tradicional de posicionamento. As dimensões de definição de mercado, público alvo e atributos de diferenciação embasados em uma oferta real continuam presentes em ambos os modelos.

No entanto, é correto afirmar que os modelos mais atuais englobam o modelo tradicional e agregam variáveis que representam o próximo passo em termos de posicionamento: no início, o objetivo era conquistar um espaço na mente no consumidor. Este objetivo se amplia já que além da conquistar é necessário manter um espaço cativo nesta mente em constante transformação.

Outro ponto demonstrado foi a confluência dos modelos atuais e a nova tendência de comportamento de compra do consumidor. Apesar de necessitarem de ajustes, principalmente em referência a retroalimentação das informações, os novos modelos de posicionamento demonstram que os profissionais de marketing estão cientes da necessidade de estabelecer um relacionamento com o consumidor que transcende o momento da compra. O aprimoramento destes modelos se dará a partir do desenvolvimento de uma proposta de posicionamento que se comporte organicamente, ou seja, que se ajuste a seus consumidores de uma forma natural, sem rupturas e com a manutenção da essência.

Vale ressaltar que, apesar desta ressalva, os modelos de posicionamento utilizados atualmente refletem o novo consumidor e são adequados aos desafios impostos ao marketing em sua nova era.

A bibliografia mais recente mostra que já existem estudos sobre como aprimorar os modelos de posicionamento. Será apresentada em resumo a análise

feita por ROBERTS (2004) sobre o desafio de humanizar a marca e torná-la parceira do consumidor.

Em seu trabalho, o ponto de partida é que o consumidor não enxerga a marca como as empresas enxergam. Os profissionais de marketing falam de emoção como se ela fosse um objeto passível de manipulação, o que resulta no desenvolvimento de uma comunicação equivocada e na fidelidade transitória.

A emoção faz parte de nosso mecanismo de sobrevivência, e o autor usa a frase do neurologista Donald Cane para esclarecer a diferença entre emoção e razão: “A diferença essencial entre emoção e razão é que a primeira leva à ação, enquanto a segunda leva a conclusão”. ROBERTS (2004, p. 42)

Os consumidores não tomam suas decisões baseados em fatos, pois grande parte de suas motivações são emocionais. O amor é o sentimento que precisa ser trabalhado na construção de marcas fortes e o autor lista os motivos que embasam esta afirmação:

1. Os seres humanos precisam de Amor
2. Amar significa mais que gostar muito
3. O Amor diz respeito a corresponder
4. É um sentimento que se refere a quem e o que amamos
5. O Amor leva tempo
6. O Amor não pode ser comandado ou exigido

A primeira atitude para se construir uma marca com base em Amor é respeitar e ser respeitado. Isso implica em dizer que a marca precisa oferecer desempenho, se comprometer em cada contato com o consumidor, aparecer e dizer sempre a verdade. Além disso, deve ser íntegra, responsável, oferecer os melhores serviços e o melhor design de forma a oferecer o melhor valor, que não é monetário, é perceptual. Também deve se portar como líder, ser inovadora e viver em melhoria contínua. Se tudo isso for cumprido a marca se torna uma “marca de confiança” e está no estágio inicial para se tornar uma marca bem posicionada.

O objetivo principal é criar “A Fidelidade Além da Razão” e isso significa dar o próximo passo em direção a ser uma “Lovemark”. O quadro comparativo abaixo demonstra as diferenças entre uma marca e uma “Lovemark”, esclarecendo o conceito apresentado pelo autor:

MARCA		Lovemark
	Informação	Relacionamento
Reconhecida pelos consumidores		Amada pelas pessoas
	Genérica	Pessoal
Apresenta uma narrativa		Cria uma história de amor
Promete qualidade		Tem um toque de sensualidade
	Simbólica	Icônica
	Definida	Infundida
	Declaração	História
Atributos definidos		Envolta em mistério
	Valores	Espírito
	Profissional	Passionalmente criativa
Agência de publicidade		Companhia de Idéias

Figura 7 – Tabela de diferenças entre Marca e Lovemark

Fonte: Adaptação de ROBERTS, Kevin. 2004, p. 70

É importante observar que toda descrição ligada ao conceito “Lovemark” atinge o consumidor pelo coração já que se apóia numa abordagem fundamentalmente emocional. O autor defende que o trabalho de criar uma “Lovemark” inicia-se na alteração do comportamento dos profissionais de marketing que precisam sentir suas marcas e percebê-las como organismos vivos em constante mutação.

Seguindo a linha de que o amor é o sentimento a ser trabalhado no posicionamento, o autor define três atributos que uma marca precisa ter para ser amada:

1. **Mistério:** este atributo garante um relacionamento sempre surpreendente, nada monótono nas relações humanas e é representado por grandes histórias, passado, presente e futuro, exploração de sonhos, mitos, ícones e inspiração;
2. **Sensualidade:** está representada pelos cinco sentidos. São eles que garantem nossa sobrevivência funcionando como alerta, nos

provocando e nos fazendo mais felizes. É necessário compreender que os sentidos são muito importantes e influenciam a tomada de decisão e a persuasão. Música, cheiro, cor, textura e design são muito relevantes. Antes de ser racional, o consumidor é humano e compreende o mundo através destes sentidos;

3. **Intimidade:** compreende o compromisso, a empatia e a paixão. É aqui que a marca deve definir como se aproximar sem invadir a zona de conforto do consumidor. Isso significa que é necessário saber profundamente quem é seu consumidor e quem é a sua marca, com a consciência de que a marca deverá se revelar numa via de mão dupla. A empatia faz com que a marca ouça o consumidor e o compromisso pode transformar a fidelidade em “fidelidade além da razão”, já que demonstra o quanto a marca ama o seu consumidor. Já a paixão é o que garante a intensidade de que sustentará o relacionamento nos tempos menos favoráveis.

Amor e Respeito são as duas dimensões chaves de uma Lovemark. O respeito já vinha sendo trabalhado desde a era da imagem descrita por Kotler e a percepção sobre uma marca depende da relação entre estas duas dimensões conforme demonstrado na figura abaixo:

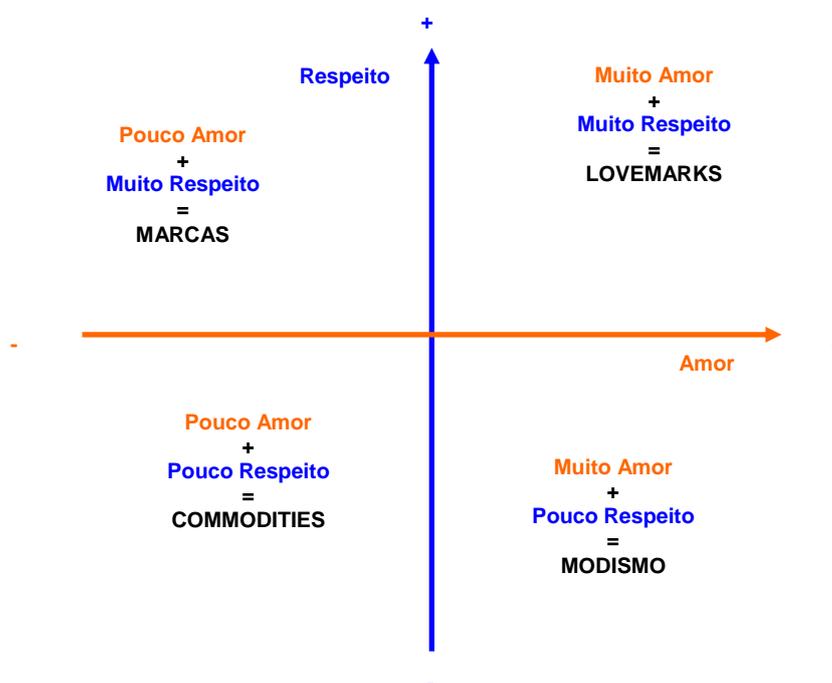


Figura 8 – Mapa Perceptual da Relação Amor/Respeito

Fonte: Adaptação de ROBERTS, Kevin. 2004, p. 148.

A maioria das marcas situa-se no quadrante definido pelo “muito respeito” e “pouco amor”. Isto é coerente com a estratégia de marketing tradicional, que focava seus esforços em construir atributos e reputação. A falta de individualidade é o que torna estas marcas “irrelevantes” e conquistar esta individualidade através do Amor é o que possibilita a construção de uma “Lovemark”.

É necessário reforçar que o desafio do marketing atual passa por rever seus próprios processos onde a análise de dados é importante, mas deve ser complementada pela aproximação ao ser humano através da vivência das experiências de seu consumidor.

Isso equivale a dizer que a pesquisa de marketing também precisa desenvolver uma nova perspectiva. São três novas abordagens, complementares entre si:

1. **Escale uma montanha:** veja o cenário de cima. As pessoas são conquistadas individualmente, mas é necessário ver o grupo como um todo antes de tentar estabelecer relações pessoais;
2. **Vá à floresta:** faça a pesquisa no ambiente em que seu consumidor vive e compra. Esta é a única forma de realmente entender seu comportamento: o contato pessoal traz as melhores percepções. Os grupos de pesquisa, apesar de úteis, são feitos em um ambiente controlado que tem seu viés;
3. **Pense como um peixe:** pense como seu consumidor pensa. Veja o mundo do ponto de vista dele. Permita que o consumidor participe do seu processo de desenvolvimento de produto, escute o que ele tem a dizer, e use isso em sua marca. A Internet possibilita ao consumidor a pesquisa de tudo sobre uma determinada compra e pode funcionar como via de mão dupla. Cabe ao marketing desenvolver formatos de pesquisa que aproveitem este momento de contato com o consumidor para captar informações relevantes para o relacionamento.

É possível construir uma marca com apelo emocional uma vez que nada no comportamento do consumidor demonstra rejeição a isso. Faz-se necessário mudar radicalmente a forma de pensar (ou sentir!) não somente dos profissionais de marketing como também das empresas.

É necessário que as corporações redefinam seu próprio papel, pois elas não são mais avaliadas como simples geradoras de emprego e renda. Uma empresa tem responsabilidade social e suscita sentimentos como auto-estima: quem já esteve desempregado sabe que a perda de auto-estima é o efeito mais devastador do processo de estar à margem do mercado de trabalho.

Outro ponto é a mudança de postura que o consumidor cobra das corporações: é obrigatório ser socialmente responsável, ser ambientalmente sustentável e garantir um planeta melhor para todos. É necessário focar os investimentos em pesquisa para desenvolver produtos para a grande massa mundial com salários baixos e sonhos como todos os outros. A inclusão social deveria ser objetivo de toda empresa no globo já que é uma exigência universal da massa consumidora,

Focar os objetivos das corporações somente em termos de resultados financeiros e racionais não será sustentável no longo prazo. As empresas precisam atender a esta demanda do consumidor e se adaptar à nova relação de poder estabelecida entre consumidor-empresa. Nas palavras do próprio autor, ao construir um relacionamento “quanto mais poder você dá, mais recebe de volta” ROBERTS, (2004, p. 209).

A abordagem do conceito de construção de uma “Lovemark” é inovadora e mostra que existem movimentos efetivos no mercado que já enfocam o aprimoramento dos modelos de posicionamento e da comunicação de marca através da construção de um relacionamento com o consumidor. Os profissionais de marketing, enquanto construtores de imagem têm avançado neste sentido mais rapidamente que as estratégias de negócios. Este é o curso natural de um movimento que é incipiente e, apesar de comprovadamente atender a demandas do consumidor, precisa demonstrar as possibilidades reais de ganhos financeiros antes de conseguir mover a teoria de estratégia de negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. *Comportamento do consumidor*. 9ª edição. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall. 2000.

KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI - Como criar, conquistar e dominar mercados*. 11ª Edição. São Paulo: Editora Futura.1999.

McKENNA, Regis. *As cinco regras do novo marketing*. Revista HSM Management, São Paulo, n 22, p. 14-22, set/out 2000.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento: A batalha pela sua mente*. 8ª Edição. São Paulo: Thomson Learning. 2001

ROBERTS, Kevin. *Lovemarks: o futuro além das marcas*. 1ª Edição. São Paulo: Makron Books, 2004.

SOLOMON, M. R. *O Comportamento do Consumidor*. 5ª Edição. São Paulo: Bookman. 2002.