

**JULIANA RODRIGUES BARBOSA**

**COMO FAZER UM POSICIONAMENTO BASEADO EM PESQUISA**

**Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Marketing Empresarial, CEPPAD - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto**

**CURITIBA  
2003**

# **TERMO DE APROVAÇÃO**

**JULIANA RODRIGUES BARBOSA**

**ESTUDO DE ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Marketing Empresarial,  
CEPPAD - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade  
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

Curitiba, 30 de maio de 2003

## SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	iii
RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	V
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1. O QUE É MARKETING .....	3
2.2. MARKETING ALÉM DE PRODUTOS E SERVIÇOS .....	3
2.3. FUNÇÕES DO MARKETING.....	5
2.3.1. Necessidades, Desejos e Demanda.....	6
2.3.2. O Produto .....	7
2.3.3. Valor, Satisfação e Qualidade .....	7
2.3.4. Troca, Transações e Relacionamentos .....	8
2.4. MERCADOS.....	9
2.4.1. Segmentação de Mercado.....	10
2.4.2. Mercado-alvo.....	11
2.5. POSICIONAMENTO .....	13
2.5.1. Conceito de Posicionamento .....	13
2.5.2. Erros de Posicionamento .....	15
2.5.3. Diferenciação de Produtos e Comunicação de Estratégias de Posicionamento..	17
2.5.4. Estratégias de Posicionamento .....	18
2.6. PESQUISA DE MARKETING.....	19
2.6.1. Fontes de Informação .....	20
2.6.1.1. Onde Buscar Informação.....	21
2.6.2. Processo de Pesquisa de Marketing .....	22
2.6.2.1. O Problema e os Objetivos da Pesquisa .....	23
2.6.2.2. Plano de Pesquisa .....	23
2.6.2.3. Coleta de Informação .....	24
2.6.2.4. A Análise das Informações.....	24
2.6.2.5. Apresentação das Informações e Conclusões.....	24
2.6.3. Características de Pesquisa de Marketing .....	25
2.6.4. Tipos de Pesquisa de Marketing.....	25
2.6.4.1. Pesquisa Qualitativa .....	26
2.6.4.2. Pesquisa Quantitativa .....	26
3. ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS EM MARKETING SOBRE POSICIONAMENTO.....	28
3.1. ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS DE MARKETING .....	28
3.2. ENTREVISTA COM PROFESSORES DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING .....	31
3.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ENTREVISTAS.....	36
4. CONSIDERAÇÕES SOBRE POSICIONAMENTO .....	37
4.1. POR QUE UMA EMPRESA DEVE POSICIONAR-SE ESTRATEGICAMENTE .....	37

5. PESQUISA DE MARKETING DIRECIONADA A ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO .....	40
5.1. PESQUISA QUALITATIVA PARA ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO .....	40
5.1.1. Estímulos para pesquisa qualitativa .....	41
5.2. PESQUISA QUANTITATIVA PARA ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO .....	42
6. CONCLUSÃO.....	50

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos profissionais Eloi Zanetti, Luciana Janice Klein, Marcus Veneroso e Ricardo Fischer e professores Alex A. Ferraresi, Carlos Alberto Wolf, Eliane Doin e João Baptista Vilhena por colaborarem com esta monografia através de suas declarações.

Em especial, agradeço ao professor orientador Dr. Pedro José Steiner Neto por sua compreensão, disponibilidade, didática e profissionalismo em orientar um trabalho desta natureza, transpondo as barreiras da distância geográfica que me separaram de sua orientação.

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

FIGURA 1 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW .....	6
FIGURA 2 – PROCESSO DA PESQUISA DE MARKETING .....	22
FIGURA 3 – PROCESSO DE PESQUISA DE POSICIONAMENTO.....	44
GRÁFICO 1 – IMAGENS DE MODELOS DE LOJAS POR MEIO DE ESCALAS SEMÂNTICAS .....	44
GRÁFICO 2 – MATRIZ DE SEMELHANÇA.....	45
GRÁFICO 3 – MAPA PERCEPTIVO.....	46
GRÁFICO 4 – MAPA PERCEPTIVO COM DIMENSÕES.....	47
GRÁFICO 5 – MAPA PERCEPTIVO COM DIMENSÕES E SEGMENTOS .....	48

## RESUMO

Os avanços tecnológicos e os efeitos da globalização abriram um leque de informação para o consumidor criando aquilo que Peter Drucker prenunciou como a Revolução da Informação. As empresas que pretendem manter-se no mercado precisam lançar mão de estratégias de posicionamento que crie diferenças para o consumidor e, estabeleça em sua mente uma posição que não possa ser copiada pelo concorrente. Para obter resultados efetivos essas estratégias devem ser elaboradas com bases nos fundamentos da administração e pesquisas de marketing, que podem revelar posições oportunas para produtos, marcas ou empresas.

## ABSTRACT

The technological advances and the effect of the globalization had opened a fan of information for the consumer having created what Peter Drucker prognosticated as the Revolution of the Information. The companies whom they intend to remain itself in the market need to launch hand of positioning strategies that creates differences for the consumer and, stablished in its mind a position that cannot be copied by the competitor. To get resulted effective these strategies the administration beddings of and research of marketing must be elaborated with bases in, who can disclose opportune positions for products, marks or companies.

## 1 – INTRODUÇÃO

Os cenários econômicos provenientes da globalização prenunciam o que DRUCKER e KUROKAWA, respectivamente citados por SANTOS e SUGA<sup>1</sup>, (2001, p. 92) identificam como a Revolução da Informação e mudança do paradigma industrial para o de informação.

Nesse contexto, o acesso à informação traça o novo perfil do processo de consumo, uma vez que o consumidor sendo detentor da informação, passa a comparar cada vez mais as diferentes ofertas e benefícios de produtos, marcas e empresas, que o mercado disponibiliza.

Com o intuito de atender essa demanda crescente de informação e benefícios, as empresas a cada dia traçam novas estratégias de marketing baseadas em métodos de segmentação de mercado, mercado-alvo e posicionamento. Essas estratégias possibilitam um melhor direcionamento dos recursos da empresa, uma vez que identifica através de pesquisas de marketing as necessidades de um grupo limitado de consumidores agrupados por suas preferências.

O posicionamento de um produto, marca ou empresa descrito por RIES e TROUT (2002) é caracterizado por um processo criativo, que objetiva estruturar na mente do consumidor uma imagem que possa diferenciar e estabelecer uma posição em relação ao concorrente. Mas qual a melhor estratégia de posicionamento para a empresa?

É objetivo deste trabalho estudar as diferentes estratégias de posicionamento. Para isso, é necessário analisar os princípios da administração do marketing, o processo de segmentação de mercado, estratégias de mercado-alvo e suas aplicações, além das pesquisas de marketing direcionadas ao posicionamento. Com isso, é possível desenvolver, com bases em estudos e informações de marketing confiáveis, um planejamento estratégico de posicionamento coerente e que ofereça os menores riscos possí-

---

<sup>1</sup> SANTOS, A.C., SUGA, M. **Monografias premiadas no 2º Concurso de Monografias sobre a relação Universidade/Empresa**. Curitiba : IPARDES : IEL-PR, 2001.

veis quando implantado.

De início, vamos nos referir as bases teóricas dos fundamentos da administração do marketing. Discutiremos, a seguir as estratégias de segmentação e mercado-alvo. Analisaremos ao final do trabalho a importância do posicionamento e os diferentes tipos de pesquisas de marketing direcionadas ao posicionamento.

## 2 – REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 – O QUE É MARKETING

Para COBRA (1986, p. 19), “marketing é uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra mercari, do latim, que significa comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar”.

Neste conceito de comercialização as empresas encontram na ciência do marketing a essência deste processo. De acordo com CLANCY e SHULMAN (1994, p. 8) “o marketing é responsável por achar, atender e manter clientes, e é para isso que as empresas existem”.

O marketing pode ser definido de duas formas: social e gerencial. Na primeira, o marketing ocorre como parte da socialização no processo de criação e satisfação de necessidades, seja de produtos ou serviços. Na segunda, geralmente, resume-se a necessidade das empresas em vender (KOTLER, 2000, p 30). Em outra obra o autor une os dois conceitos da seguinte forma: “podemos definir o marketing como processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”, KOTLER e ARMSTRONG (1995, p. 3).

### 2.2 MARKETING ALÉM DE PRODUTOS E SERVIÇOS

O marketing não está restrito somente ao processo de compra e venda de produtos e serviços, sua abrangência vai além disso. À medida que a economia evoluiu outras formas de se praticar o marketing foram surgindo. A comercialização de experiências é uma delas. Para os clientes o consumo da experiência acontece através de parques e clubes temáticos e outras atividades onde há interação.

A realização de evento é outra forma de se praticar o marketing. A maioria das empresas investe ou participa de eventos como feiras especializadas e congressos co-

mo forma de aumentar sua rede de contato, conseqüentemente divulgar sua marca e fechar novos negócios.

Pessoas que querem alcançar a fama, como celebridade ou como sumidade em determinado assunto, utilizam as estratégias de marketing para alcançar esse objetivo. Até pouco tempo as pessoas usavam apenas assessoria de imprensa. Hoje, é cada vez maior o número de pessoas que recorrem a mercadólogos para alavancar suas carreiras.

A crescente demanda do turismo abriu mais uma oportunidade para se aplicar estratégias de marketing. Algumas cidades utilizam-se de pequenas particularidades para atrair turistas. Uma das mais usadas é quando a cidade ou região foi berço de uma personalidade ilustre. Neste caso, a casa onde nasceu e locais que marcaram seu passado tornam-se pontos de visitaçãõ.

No Brasil, a cidade de Nova Jerusalém/PE atrai turistas do mundo inteiro com a encenação da Paixão de Cristo. O espetáculo apresentado há 10 anos, por cerca de 500 atores, acontece todo ano no mês de abril, e é realizado no maior teatro ao ar livre do mundo. Para atrair turistas brasileiros, os papéis principais são encenados por artistas conhecidos da teledramaturgia nacional. Estima-se que a peça já foi assistida por aproximadamente dois milhões de pessoas. Os ingressos para o espetáculo variam de R\$ 30,00 a R\$ 40,00.<sup>2</sup>

Outras ações de marketing são direcionadas ao direito de propriedade no processo de compra e venda. Bancos e outras instituições financeiras de crédito pessoal e imobiliárias utilizam estratégias de marketing para transacionar seus produtos/serviços.

O marketing é utilizado pelas empresas, também, como uma estratégia para consolidar a imagem da marca. O marketing social surgiu da necessidade de interação das empresas com a comunidade e, conseqüentemente, criar uma imagem positiva e

---

<sup>2</sup> PAIXÃO DE CRISTO. Disponível em: <<http://www.novajerusalem.com.br>> Acesso em: 07 fev. 2003.

socialmente responsável. Além de ações sócias, as empresas investem também no marketing esportivo, patrocinando atletas e times e eventos culturais.

Outra aplicação do marketing é a comercialização da informação que tem sido amplamente difundida, com o avanço crescente das tecnologias envolvidas no processo de comunicação. Aqueles que produzem a informação conseguem comercializá-la através de curso, revistas, jornais, livros, CD-ROMs, internet e outras infinitas formas.

SHAPIRO e VARIAN<sup>3</sup>, citado por KOTLER (2000, p. 27), afirma que “a produção, a embalagem e a distribuição de informações constituem um dos principais setores econômicos da sociedade hoje”.

Na base do conceito de marketing está a idéia da qual a estratégia foi elaborada. Ela é a essência daquilo que é pretendido como forma de satisfação de uma necessidade. O consumidor que busca um curso de idiomas, ou seja, o conhecimento ou informação, não quer somente aprender uma nova língua, mas sim, tornar-se apto para viver situações em outros países ou ascender na carreira profissional. A idéia principal é abrir um leque de possibilidades para o cliente através do conhecimento de outra língua.

### 2.3 FUNÇÕES DE MARKETING

Na estrutura de administração de marketing de uma empresa a função principal está relacionada ao desempenho das atividades fundamentais. São elas: determinar por meio de pesquisa e sistemas de informações necessidades atuais e futuras dos clientes; produtos, valor, satisfação e qualidade, troca, transações e relacionamentos; mercados.

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (1995, p. 3-8) as funções do marketing partem do princípio das necessidades, desejos e demanda.

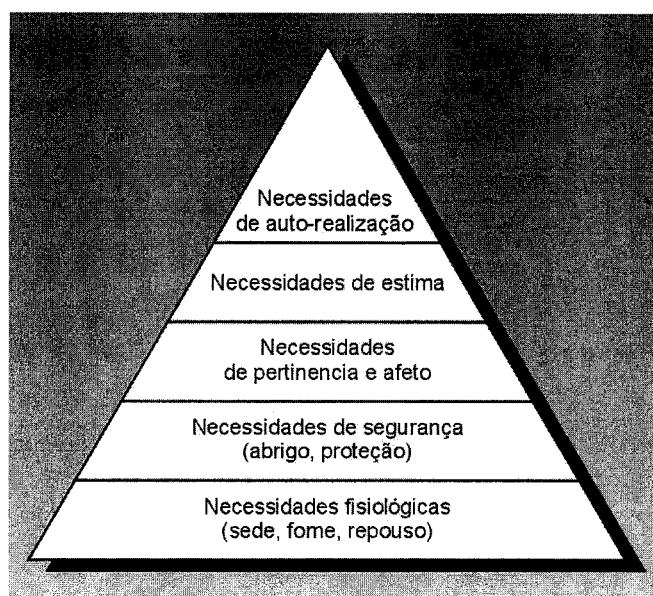
---

<sup>3</sup> SHAPIRO e VARIAN, Versioning: the smart way to sell information. **Harvard Business Review**, nov./dez, p. 106-104, 1998.

### 2.3.1 NECESSIDADES, DESEJOS E DEMANDA

MASLOW<sup>4</sup>, citado por KARSAKLIAN (2000, p. 30-33) teoriza as necessidades humanas através de uma pirâmide ou escala de prioridade. Segundo o autor, o ser humano sente várias necessidades, que às vezes podem ser preponderantes onde a personalidade é composta por vários elementos em um único fator. A pirâmide das necessidades de Maslow traz na base as necessidades fisiológicas, seguidas pelas necessidades de segurança, necessidades de pertinência e afeto e necessidade de estima. No topo, encontram-se as necessidades de auto-realização. Cada uma delas, quando satisfeita, é rapidamente substituídas por outra e assim sucessivamente.

FIGURA 1 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW



Os desejos são formados de acordo com a cultura local para satisfazer as necessidades humanas. Cada cultura desenvolve seus próprios objetos de desejo. A cultura local faz desejar aquilo que estiver ligado ao seu conceito de necessidade.

Da necessidade ao desejo cria-se um objeto. Quando desejado torna-se demanda. Mas essa demanda não pode ser satisfeita por um objeto simples. Apesar dos recur-

---

<sup>4</sup> MASLOW, A. Motivation and personality. **Harper & Row.**, New York, 1970.

limitados, o consumidor exige um objeto diferenciado de acordo com seu poder de compra e benefícios oferecidos.

Quanto mais as empresas se empenharem em conhecer quais as necessidades de seus consumidores, terão mais possibilidades de atender a demanda do produto ou serviço desejado. É neste ponto que a pesquisa de mercado amplia a visão de necessidade dos consumidores.

### 2.3.2 O PRODUTO

O consumidor busca satisfazer seu desejo, e isso pode ser feito através da aquisição de um produto. “Um produto é tudo aquilo capaz de satisfazer a um desejo” (KOTLER, 1985, p. 83). Qualquer que seja o planejamento ou a estratégia mercadológica de uma empresa deve-se analisar primeiramente seu produto. Em marketing produtos tangíveis são chamados de bens e produtos intangíveis de serviços. Porém, características de tangíveis e intangíveis estão presentes tanto em produtos quanto em serviços.

As pesquisas de mercado apontam aquilo que o consumidor quer, levando em consideração aspectos qualitativos, para verificar as características desejadas nos produtos, bem como o uso a que se destina. Deve ser analisada também qual a demanda para o produto no mercado.

No processo de compra o consumidor considera aspectos tangíveis e intangíveis do produto. Tangíveis podem ser tamanho, cor, modelo, estilo, embalagem e outras características. Intangíveis são consideradas marca, garantia, imagem do produto, status que decorre ao consumo, serviços agregados, pós-venda e outras coisas que a empresa possa agregar ao produto.

### 2.3.3 VALOR, SATISFAÇÃO E QUALIDADE

Segundo KOTLER (2000, p. 6), “valor para o cliente é a diferença entre os valores que ele ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produ-

to”. O status adquirido na utilização do produto pode ser percebido como valor do produto, podendo ser superior ao preço de fabricação do produto em si. Um cruzeiro marítimo pode custar caro, mas não do ponto de vista da satisfação de estar em um transatlântico moderno e sofisticado.

A satisfação do consumidor com o produto varia de acordo com a expectativa e o valor percebido no desempenho do produto. Se o desempenho faz jus as expectativas, o comprador fica satisfeito. Quanto mais próximo valor e a expectativa atingida ou superada, mais próxima à empresa estará da satisfação da necessidade do cliente quanto ao produto. Se superada a empresa conseguiu encantar seu consumidor, o que fará com que ele retorne e gere mais demanda pelo produto.

A gestão da qualidade analisada por KOTLER e ARMSTRONG (1995) na obra, *Princípios de Marketing*, pode ser entendida de duas formas:

1. O produto não apresenta nenhum defeito no processo de fabricação e funciona dentro do prazo da garantia;
2. Quando o produto não é rejeitado pelo consumidor e consegue ir além da satisfação da necessidade.

#### 2.3.4 TROCA, TRANSAÇÕES E RELACIONAMENTOS

O objeto de desejo que satisfaz uma necessidade pode ser adquirido através do processo de troca, ou seja, obtém-se aquilo que se quer dando alguma recompensa por ele. Considerada como conceito central do marketing, de acordo com KOTLER (2000), a troca exige determinadas condições para que ocorra.

1. O mínimo de duas pessoas;
2. Algo de valor para troca;
3. Negociação;
4. Escolha ou rejeição do produto;
5. Acordo entre as partes;
6. Benefícios gerados pela troca;

No processo de troca de valores ocorre a transação. Esta é considerada a unidade de medida do marketing. Nem sempre a transação envolve dinheiro. A ideia principal do marketing de relacionamento é manter o processo de transação contínuo, tanto com os consumidores, quanto com os fornecedores, que poderão gerar vantagens competitivas e lucratividade para a empresa.

## 2.4 MERCADOS

KOTLER (2000, p. 7) define mercado da seguinte forma:

Mercado é o grupo de compradores reais e potenciais de um produto. Esses compradores têm uma necessidade ou desejo específico, que pode ser satisfeito através de troca. Assim, o tamanho de um mercado depende do número de pessoas que apresentam necessidades, têm recursos para fazer a troca, e estão dispostas a oferecer esse recurso em troca do que desejam.

Mercado pode ser usado, também, para definir um determinado grupo de consumidores. Para KOTLER (1995, p 7-8) existem cinco estruturas de mercado que se relacionam mutuamente. São elas: mercados de recursos, governamentais, produtores, consumidores e intermediários.

Em outra obra KOTLER (2000, p. 340) analisa que assim como o produto tem um ciclo de vida limitado, o qual percorre o caminho desde a sua introdução, seguido pelo crescimento, maturidade e declínio, a evolução de um mercado também pode ser representada através de um ciclo, dividido em quatro estágios:

1. Emergência – necessidades latentes que serão atendidas com produtos desenvolvidos a partir de um modelo experimental;
2. Crescimento – após ser lançado, e aceito, o novo produto será copiado e relançado por outras empresas concorrentes no mesmo mercado, podendo ser direcionado a outro segmento ou especificidade;

3. Maturidade – quando todos os produtos lançados atendem por completo as necessidades identificadas como latentes no início do processo;
4. Declínio – fim da demanda pelo produto.

#### 2.4.1 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Após o período de revolução industrial e o mercado de massa, as empresas passaram a concentrar e direcionar seus esforços de marketing projetando produtos/serviços para um ou mais segmentos específicos. SMITH<sup>5</sup>, citado por KOTLER (2000, p. 41), teorizou sobre a segmentação de mercado partindo da idéia de que todo o mercado consistia de grupos (segmentos) de clientes com necessidades e anseios um tanto diferentes.

Para KOTLER (2000, p. 181) “quando existem diferenças nas necessidades ou desejos de consumidores, ou em suas atitudes e predisposições quanto às ofertas de mercado, entre grupos ou indivíduos no mercado, existem oportunidades para segmentar o mercado”. Porém, para que as estratégias tenham resultados concretos no processo de segmentação é necessário que um segmento seja mensurável, acessível, substancial e único em sua resposta para um estímulo do esforço de marketing.

Existem três pilares básicos para a segmentação do mercado descritas por KOTLER (2000, p. 182) . O primeiro determina que a diferenciação deve ser útil e com aspectos importantes relacionadas as diferentes formas do comportamento - “diferentes níveis de demanda para produtos e serviços, ou diferentes usos/requerimentos de benefícios”, disposição para diferentes combinações do composto de marketing - “diferentes ofertas de produtos, ou serviços, mídia diferente, mensagens, preços ou canais de distribuição” - e importância da diferenciação. O segundo diz respeito à capacidade de identificar e mensurar a segmentação. E, o terceiro pilar diz respeito à estratégia de

---

<sup>5</sup> SMITH, Wendell. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing.*, p. 3-8, 1956.

selecionar um segmento do resto do mercado para aplicar os esforços de marketing.

A segmentação do mercado, segundo KOTLER (2000, p. 42) pode seguir variáveis que formam grupos específicos subdividindo o mercado. São eles:

1. Segmentação por benefício – baixo preço, alta qualidade, excelência pelo atendimento;
2. Segmentação demográfica – denominadores sociais comuns (terceira idade com poder de compra);
3. Segmentação por ocasião – momento ou ocasião de utilização do produto (passageiros de companhias aéreas em viagem);
4. Segmentação por utilização – mensurado de acordo com a intensidade de uso do produto, podendo ser grande, médio ou pequeno;
5. Segmentação por estilo de vida – compram produtos de alto custo por pertencerem a um determinado grupo (ex.: artigos esportivos para caça).

O processo de segmentação do mercado deve avaliar similaridades entre grupos de clientes, para que as diferenças sejam significativas e importantes para o esforço de marketing.

#### 2.4.2 MERCADO-ALVO

KOTLER (2000, p. 48) analisa a seleção de mercado-alvo da seguinte forma:

Visto que a pesquisa é capaz de revelar vários segmentos de clientes, a gerência tem que decidir quais segmentos perseguir. Ela deveria definir para si aqueles nos quais atuaria com um ‘poder de fogo’ superior. Ao comparar suas competências com as exigências para o sucesso em cada um dos segmentos, ela pode selecionar com mais sabedoria os segmentos-alvo.

O processo de segmentação do mercado, e a seleção de um mercado-alvo para a atuação da empresa, possibilita vislumbrar benefícios latentes no mercado, e explorá-

los torna-se a oportunidade para sobrevivência e crescimento das empresas.

Para HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001, p. 200) Os principais benefícios da segmentação e seleção do mercado-alvo são:

1. Visar mercados adequados às competências da empresa;
2. Identificar mercado-alvo não-atendidos ou subatendidos;
3. Concentrar esforços nos mercados-alvo em crescimento;
4. Possibilita ao profissional de marketing adequar produtos e serviços às necessidades do mercado-alvo.

FRANK<sup>6</sup>, citado por HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001, p. 279) aponta determinadas características que a estratégia de seleção do segmento do mercado-alvo deve seguir, para que a empresa obtenha resultado em sua seleção. São elas:

1. Tamanho do segmento – para determinar seu valor e prospectos;
2. Custos incrementais enfrentados na diferenciação entre segmentos – que podem ser pequenos, ou altos o suficiente para visar a toda uma estratégia de segmentação;
3. A extensão e durabilidade das diferenças do segmento – se os segmentos são somente marginalmente diferenciados, pode não valer a pena tê-los como alvos separados, e se as diferenças são transitórias, então a viabilidade de uma estratégia de segmentação pode ser questionável;
4. A estabilidade e compatibilidade mútua dos alvos de segmentos;
5. O “encaixe” entre as características de segmentos e as forças da companhia;
6. O nível e tipo de competição nos prospectivos-alvo de segmento.

A seleção do mercado-alvo deve seguir uma estratégia bem elaborada, uma vez que restringe a atuação dos esforços de marketing de uma empresa a um número significativo, porém limitado, de consumidores e suas necessidades.

---

<sup>6</sup> FRANK, R.E, Massey, W.F. e Wind, Y. **Market Segmentation**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972.

Tendo realizado a segmentação do mercado e definido o mercado-alvo para a atuação da empresa, o próximo passo é definir um posicionamento que atenda as necessidades identificadas no processo de segmentação.

## 2.5 POSICIONAMENTO

### 2.5.1 CONCEITO DE POSICIONAMENTO

Segundo o Dicionário Aurélio<sup>7</sup>, posicionar é:

*v.t.d. e p.* **1.** Pôr em posição. **P. 2.** Tomar posição; situar-se. [Conjug. 1 [posicion]ar].

E posição é:

*sf.* **1.** Lugar onde está posta uma pessoa ou coisa. **2.** Postura do corpo; pose. **3.** *Fig.* Circunstância; situação social, hierárquica, etc. [P1.: -ções]

Já o Dicionário de Marketing<sup>8</sup> define posicionamento de forma mais ampla e o divide em duas categorias. Posicionamento é “estratégia de marketing que se concentra em um segmento específico do mercado pela tentativa de relacionar um determinado produto aos que concorrem com ele.

- Posicionamento do produto – esforço de formular um posicionamento competitivo e um mix de marketing detalhado de um produto.
- Posicionamento no mercado - ações empreendidas para que um produto ocupe uma posição clara, distinta e desejável, em relação aos produtos dos concorrentes, na mente”.

A definição de posicionamento mais utilizada no marketing refere-se ao enfo-

---

<sup>7</sup> FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, **Miniaurélio Século XXI: O minidicionário da Língua Portuguesa**. 4. ed. Ver. Ampliada., p. 548, Rio de Janeiro, 2000.

<sup>8</sup>RIC.COM, **Dicionário de Marketing**. Disponível em: <[http://www.ric.com.br/dicionario\\_p.asp](http://www.ric.com.br/dicionario_p.asp)> Acesso em: 22 abr. 2003.

que dado por RIES e TROUT (2002, p. 2) na obra *A batalha pela sua mente*.

Posicionamento não é aquilo que você faz com um produto. Posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente potencial. Em outras palavras, você posiciona o produto na mente do cliente potencial.

Seguindo as definições dos dicionários e de RIES e TROUT posicionar uma marca, produto ou empresa é estabelecer um lugar (posição) a ser ocupado pelo produto, na concepção da imagem que o cliente forma e determina para o processo de compra.

KOTLER<sup>9</sup>, citado por HOOLEY (2001, p. 179) teoriza posicionamento como “ato de fazer o projeto da oferta e imagem da empresa de forma que ela ocupe posição (...) nas mentes dos clientes-alvo”.

As definições citadas deixam claro que para o posicionamento é necessário estabelecer um público-alvo ou mercado-alvo para definir uma estratégia. O propósito da teorização de mercado, segmentação de mercado e mercado-alvo nos capítulos anteriores a esse, teve por objetivo fundamentar as teorias do posicionamento, uma vez que é necessário conhecer as necessidades do mercado, delimitar o grau de importância dessas necessidades em comparação com as demais e, a partir disso, segmentar e estabelecer o alvo das ações de marketing.

O posicionamento se refere à percepção dos clientes a respeito do produto. Uma posição diz ao consumidor (mercado-alvo) o que representa uma produto ou marca em que a empresa acredita. Deve dar uma razão para experimentar a empresa ou produto uma vez e voltar e comprar dela outras vezes.

A idéia central do posicionamento pode ser resumida em uma palavra ou frase onde deve estar claro porque uma empresa deveria ser usada e, principalmente, lem-

---

<sup>9</sup> KOTLER, P.C. *Marketing Management: Analysis, planning implementation and control*, 9ª ed., Hemel Hempstead: Prentice Hall International, 1997.

brar porque estão comprando. Geralmente o posicionamento é transmitido através do *slogam*.

Ao desenvolver uma estratégia de posicionamento é necessário identificar quais atributos são mais importantes para o produto. Para RIES e TROUT (2002 p. 5) “a proposta básica do posicionamento não consiste em criar algo novo e diferente, mas lidar com o que já existe na mente”. Ou seja, aquilo que o consumidor já utiliza como parâmetros de comparação entre produtos e concorrentes.

## 2.5.2 ERROS DE POSICIONAMENTO

Na obra *Mitos de marketing que matam as empresas*, de CLANCY e SHULMAN (1994, p. 144-145), são apresentados resultados de uma pesquisa de mercado que revelam a disparidade entre as estratégias de posicionamento adotadas pelas empresas e seus efeitos sobre o mercado-alvo.

Na pesquisa, onde consumidores foram questionados sobre as cinco marcas líderes em seu segmento, o que comunicam sobre si que as fazem diferentes de outras marcas, apenas 8% dos entrevistados associam algo com a marca próximo ao posicionamento delas.

Nas categorias de alto gasto com propaganda, como automóveis, cartões-de-crédito, cerveja e, categorias com poucas marcas, a consciência não auxiliada (sem indução) de um posicionamento é mais alta, cerca de 12%.

Em outra fase da pesquisa foi fornecido pelo entrevistador pequenas pistas, como *slogam* ou mesmo o posicionamento para a marca, e perguntado diretamente: “Qual a marca de automóvel você associa com isto (*slogam*)?” Nesta situação os entrevistados associaram corretamente a marca ao produto em 16% das ocasiões. E, quando é exposto ao comprador o posicionamento ou *slogam* e perguntado se já o ouviu, como no exemplo: “Você já ouviu a coca-cola usar o *slogam* – It’s the real thing?” A média para as cinco marcas líderes em cada categoria, com todas as dicas e o posi-

cionamento foi inferior que 30%.

Segundo os autores da pesquisa, CLANCY e SHULMAN (1994, p. 145), os principais erros associados a estas empresas quanto ao posicionamento adotado foram:

1. Falta de um posicionamento claro;
2. Falta de comunicação do posicionamento ao cliente;
3. Mídia ou cronograma insuficientes que não conseguiram transmitir o posicionamento.

KOTLER<sup>10</sup>, citado por HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001, p. 181) afirma que “um posicionamento errado pode acabar com toda a estratégia de marketing de uma empresa”. Segundo o autor os principais erros cometidos na estratégia de posicionamento são:

1. Subposicionamento – Não apresenta um benefícios ou razão principal forte para se comprar sua marca;
2. Superposicionamento – Adota um posicionamento tão restrito e específico que alguns clientes potenciais podem não dar atenção à marca;
3. Posicionamento confuso – Alega dois ou mais benefícios que se contradizem;
4. Posicionamento irrelevante – Alega um benefício a que poucos clientes potenciais dão valor;
5. Posicionamento duvidoso – Alega um benefício que as pessoas duvidem que a empresa possa, de fato, oferecer.

---

<sup>10</sup> KOTLER, P.C. Marketing Management: Analysis, planning implementation and control, 9ª ed., Hemel Hempstead: Prentice Hall International, 1997.

### 2.5.3 DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS E COMUNICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO

Uma estratégia de posicionamento para ser bem sucedida no mercado precisa estabelecer diferenças entre produtos. Num mercado sempre em mutação, as empresas constantemente buscam formas de diferenciar seus produtos durante o ciclo de vida.

Segundo SCHEWE (2000, p. 264) “a posição presume um ponto de referência na mente do consumidor – ponto este que, em geral é estabelecido em relação à concorrência. A estratégia é encontrar uma ou mais características que possam ser usadas para diferenciar o produto ou marca dos concorrentes”.

O processo de diferenciação de produto segue três etapas:

1. Definição do modelo de valores para o cliente – fatores dos produtos que influenciam na percepção do cliente;
2. Estabelecimento de uma hierarquia de valores para o cliente – esperado, desejado e inesperado;
3. Decisão sobre o pacote de valores para o cliente – combinação de itens tangíveis e intangíveis, experiência e resultados desenvolvidos para superar o desempenho dos concorrentes e conquistar a fidelidade e o encantamento do cliente.

Para KOTLER (2000, p. 309) “diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência”. Ainda segundo o autor as diferenças para serem significativas precisam seguir alguns critérios, KOTLER (2000):

1. Importância – benefício de alto valor a um número suficiente de compradores;
2. Destaque – diferença oferecida de forma destacada;
3. Superioridade – diferença superior a outras maneiras de se obter o benefício;
4. Exclusividade – diferença não pode ser copiada pelos concorrentes;
5. Acessibilidade – o comprador deve poder pagar pela diferença;

6. Lucratividade – a empresa deve considerar a diferença lucrativa.

A definição da diferença, seguindo os critérios citados acima, é o primeiro passo para a construção de um posicionamento relevante, que atenda as necessidades do mercado-alvo.

No artigo *Fazer a diferença não basta*, de KELLER, STERNTHAL e TYBOT (2002)<sup>11</sup>, é apresentada uma pesquisa onde a diferenciação relacionada a marcas necessita de três tipos distintos de associação para que a mensagem de diferenciação, que será a base para o posicionamento, seja direcionada com precisão. São elas:

1. Desempenho – forma com que o produto ou serviço procura satisfazer as necessidades funcionais do cliente;
2. Imagens – confiabilidade, durabilidade e sua utilidade;
3. *Insights* do consumidor – apresenta-se como solução para problemas.

Ainda segundo os autores “o modo mais simples de dizer que um produto é confiável consiste em escolher um atributo que provavelmente seja único”.

#### 2.5.4 ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO

Assim como os mercados podem ser segmentados pelas necessidades específicas de um grupo de consumidores, as empresas também apresentam especificidades, ou seja, destacam-se pela competência em determinados fatores.

Um posicionamento amplo para as empresas tem como base três unidades de negócio KOTLER (2000, p. 77).

1. Diferenciar produtos;
2. Ser líder em preço baixo;
3. Atender a um nicho.

Porém, para muitas empresas atuar nestes três pontos, alcançando a excelência

---

<sup>11</sup> KELLER, STERNTHAL e TYBOT. *Fazer a diferença não basta*. Disponível em: <http://.portalexame.abril.uol.com.br>. Acesso em: 14 nov. 2002.

em todos, é uma estratégia difícil de ser alcançada. Portanto, a escolha por uma estratégia que considere benefícios específicos pode ser mais acertada.

Para KOTLER (2000, p. 79) o posicionamento específico, a unidade de negócios deve considerar as seguintes fontes possíveis:

1. Posicionamento por atributo – uma empresa se posiciona com base em um atributo, como tamanho ou tempo de existência;
2. Posicionamento por benefício – o produto é posicionado como líder em um certo benefício;
3. Posicionamento por aplicação ou utilização – posicionamento do produto como o melhor para algum uso ou aplicação;
4. Posicionamento por usuários – posicionamento do produto como o melhor para algum grupo de usuários;
5. Posicionamento por concorrente – alega-se que o produto é de algum modo melhor que o do concorrente;
6. Posicionamento por categoria de produtos – o produto é posicionado como líder em uma determinada categoria de produtos;
7. Posicionamento por qualidade ou preço – o produto é posicionado como o que oferece o melhor valor.

Para definir qual a melhor estratégia de posicionamento deve ser seguida pela empresa quanto a seus produtos ou serviço é necessário, primeiramente, realizar pesquisas de marketing. A pesquisa irá identificar qual diferenciação é relevante para o público-alvo e qual a melhor estratégia de posicionamento deve ser adotada pela empresa.

## 2.6 PESQUISA DE MARKETING

“Pesquisa de marketing corresponde à elaboração, à coleta, à análise e à edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa” KOTLER (2000, p. 126).

O principal papel da pesquisa de marketing é indicar, através de informações diversas, quais as necessidades dos clientes, apontar problemas e oportunidades de mercado. Para SCHEWE e HIAM (2000, p. 116) a informação representa dois papéis vitais para uma empresa. O primeiro é manter no mesmo nível as informações que a empresa obtém sobre o mercado em relação àquelas que os concorrentes obtêm, e, com isso, ficar atento a mudanças e tendências. O segundo é proporcionar vantagem de informação que lhe permita visualizar oportunidades para lançamento de novos produtos ou uma nova abordagem quanto à distribuição ou serviço.

Os meios de se obter informações são diversos. Contudo, é sabido que as informações se concentram em dois pontos distintos: dentro e fora da empresa. A grande dificuldade é colher essas informações de forma que a fidelidade e a integridade da informação seja mantida da fonte ao processo de análise e decisão de marketing. Ainda segundo SCHEWE e HIAM (2000, p. 118) esses problemas podem ser transpostos utilizando-se as seguintes estratégias:

1. Aumentar as fontes de informação;
2. Reduzir o erro;
3. Dimensionar melhor os estudos;
4. Administrar de forma mais agressiva o sistema de informação de marketing da empresa;
5. Buscar métodos inovadores.

### 2.6.1 FONTES DE INFORMAÇÃO

Como vimos anteriormente às informações concentram-se dentro e fora da empresa. Dentro da empresa os funcionários e prestadores de serviços são as principais fontes onde se pode identificar problemas e oportunidades. As ações de *endomarketing*, quando bem elaboradas, torna-se um canal de comunicação onde essas informações fluem de baixo para cima, uma vez que as barreiras de comunicação são supera-

das. As caixas de sugestões e reuniões de integração são exemplos dessas ações. Contudo, os clientes ainda são as fontes de informação mais importante, uma vez que são eles que tentam satisfazer as necessidades com o consumo do produto ou serviço que a empresa oferece.

#### 2.6.1.1 ONDE BUCAR INFORMAÇÕES

Diversas fontes podem ser usadas no processo de aquisição de informação. SCHEWE e HIAM (2000, p. 120-122) relacionam as principais e apontam outras fontes que, muitas vezes, são deixadas de lado pelos profissionais da área.

Principais:

1. Livros e periódicos;
2. Consultorias e empresas de pesquisa;
3. Clientes;
4. Amigos de dentro da empresa;
5. Amigos de fora da empresa;
6. Boca a boca;
7. O sistema de informação de marketing (registros internos da empresa);
8. Pesquisa de marketing;
9. Outros administradores;
10. Documentos públicos dos concorrentes;
11. Equipe;
12. Subordinados;
13. Superiores;
14. Fornecedores;
15. Navegação na Internet;
16. Os célebres passeios com o cachorro. Tipo de pesquisa onde são realizadas perguntas casuais, feitas pelos profissionais das empresas, direcionadas às pessoas que encontram em suas rotinas

diárias, como o passeio com o cachorro.

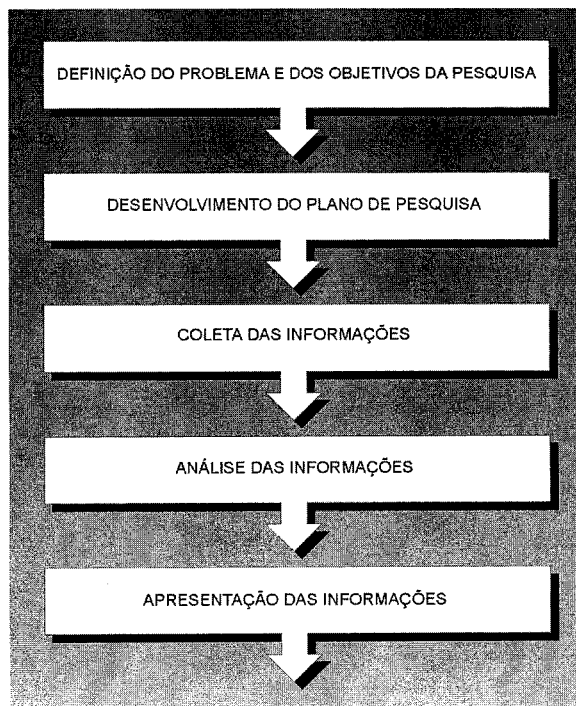
Outras fontes:

1. Arquivo de patentes do governo;
2. Relatórios anuais dos concorrentes;
3. Anúncios de oferta de emprego dos concorrentes;
4. Associações e reuniões profissionais;
5. Os vários órgãos do governo;
6. Reportagens dos jornais e revistas;
7. Conversas casuais com clientes, equipe de vendas, distribuidores, fornecedores e especialistas do setor, individualmente ou em grupos.

## 2.6.2 PROCESSO DE PESQUISA DE MARKETING

De acordo com KOTLER (2000, p. 127) a pesquisa de marketing envolve cinco etapas.

FIGURA 2 – PROCESSO DE PESQUISA DE MARKETING



### 2.6.2.1 O PROBLEMA E OS OBJETIVOS DA PESQUISA

O problema a ser pesquisado geralmente é identificado quando ocorre algo fora dos padrões normais de funcionamento da empresa, como a queda nas vendas de um produto, até então, líder de mercado. Mas, não pode ser limitado somente a acontecimentos dessa natureza. O pesquisador e o administrador precisam trabalhar juntos para identificar e definir corretamente o problema.

Uma vez definido o problema, são estabelecidas as metas reais do projeto de pesquisa, ou seja, os objetivos específicos da pesquisa e as ações e decisões que serão tomadas com base nos resultados da pesquisa. Seguindo esse processo não se corre o risco de se obter informações que não serão úteis para mudanças efetivas na empresa.

### 2.6.2.2 PLANO DE PESQUISA

Segundo KOTLER (2000, p. 128-135) o plano de pesquisa deve considerar:

1. Fontes de dados – divididos em – dados secundários: aqueles que foram coletados para outra finalidade e podem ser encontrados em algum lugar (ex. Internet); dados primários: aqueles que foram reunidos para uma finalidade específica ou para um projeto específico de pesquisa;
2. Banco de dados de clientes potenciais ou de clientes regulares – conjunto organizado de dados abrangentes sobre clientes regulares, potenciais ou possíveis – atualizado, acessível e utilizável para finalidades de marketing;
3. Abordagem de pesquisa – dados primários podem ser coletados de cinco maneiras: pesquisa por observação, grupo de foco (*focus group*), levantamentos, dados comportamentais e pesquisa experimental;
4. Métodos de contato – como será realizado o contato com os entrevistados: por meio de entrevistas pessoais, pelo correio, por telefone ou pela Internet.

### 2.6.2.3 COLETA DE INFORMAÇÕES

A coleta de dados da pesquisa de marketing pode ocorrer através de observação do comportamento do consumidor, entrevistas, questionários ou leitura de dados. A observação pode revelar informações que os consumidores não fornecem na entrevista. As entrevistas, por sua vez, podem ser realizadas individualmente ou em grupo e tem por finalidade saber o que os entrevistados pensam sobre determinado assunto.

Os questionários para coleta de dados são aplicados através de pesquisa pessoal, telefônica, enquete via correio ou painel de consumidores. Neste último caso às pessoas recebem alguma forma de remuneração para participar de um estudo em andamento. Já a leitura de dados exige a aplicação de equipamentos de alta tecnologia com capacidade de leitura de códigos de barras universais, decodificação de informações (marca, tamanho, preço) e identificação de características domésticas, estilo de vida e renda baseados nos hábitos de compra.

### 2.6.2.4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

A análise das informações é o momento onde os dados brutos da pesquisa são transformados em conclusões e informações úteis. Em primeiro lugar, os dados são tabulados, ou a frequência de cada tipo de resposta é registrada. Para SCHEWE e HIAM (2000) a tabulação dos dados segue três números distintos: a moda, a mediana e a média. “A moda é o número que ocorre com mais frequência. A mediana é a número do meio; ela divide uma lista ao meio (...). A média é a soma de todos os números, dividida pelo número de pontos”.

### 2.6.2.5 APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES E CONCLUSÕES

O processo final da pesquisa de marketing, que ocorre com a apresentação das conclusões, deve fornecer informações diretamente ligadas a proposição da pesquisa,

ou seja: identificação do problema e objetivos. Mas, principalmente, a conclusão da pesquisa e seus resultados devem fornecer informações que possam respaldar as estratégias de marketing que serão adotadas pela empresa.

### 2.6.3 CARACTERÍSTICAS DE PESQUISA DE MARKETING

Para KOTLER (2000, p. 136) uma boa pesquisa de marketing possui sete características:

1. Método científico – utiliza os princípios do método científico: observação cuidadosa, formulação de hipótese, predição e testes;
2. Criatividade – desenvolve maneiras inovadoras de solucionar um problema;
3. Métodos múltiplos – bons pesquisadores de marketing utilizam mais de um método de pesquisa para aumentar a confiabilidade dos resultados;
4. Interdependência de modelos e dados – bons pesquisadores reconhecem que os dados são interpretados a partir de modelos bem definidos que orientam os tipos de informação procurados;
5. Valor e custo das informações – pesquisadores de marketing preocupam-se em estimar o valor das informações em relação a seu custo;
6. Ceticismo saudável – pesquisadores de marketing demonstram um saudável ceticismo em relação a suposições simples feitas por gerentes sobre como um mercado funciona;
7. Marketing ético – a boa pesquisa de marketing beneficia tanto a empresa que a encomendou quanto seus clientes. O mau uso da pesquisa de marketing pode prejudicar ou aborrecer consumidores. O aborrecimento é causado por aquilo que os consumidores consideram invasão de privacidade ou tentativa de venda, o que se tornou um grande problema para o setor de pesquisas.

### 2.6.4 TIPOS DE PESQUISA DE MARKETING

Por mais variados e criativos que sejam os processos de coleta de dados para a

pesquisa de marketing, a metodologia da pesquisa se estrutura em dois pilares principais: pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.

#### 2.6.4.1 PESQUISA QUALITATIVA

“Técnica que visa conhecer o estilo de vida, o comportamento, perfil e opiniões dos entrevistados. As técnicas mais difundidas são: discussão em grupo e entrevistas em profundidade”<sup>12</sup>. Este método de pesquisa tem por objetivo conhecer os mecanismos e processos que motivam as pessoas decidirem por determinado produto, local ou tomar uma decisão. O método leva em consideração os aspectos subjetivos do processo de decisão do consumidor. Nas pesquisas qualitativas podem ser avaliados: percepção de imagens, atitudes diante de marcas e veículos, motivações.

WANDERLEY<sup>13</sup> (2002) sintetiza o conceito da pesquisa qualitativa da seguinte forma: “A preocupação central da pesquisa qualitativa é com a compreensão dos fenômenos e não com sua mensuração. (...) Ela deve ser utilizada na exploração de caminhos criativos de comunicação e, também, para análise e desenvolvimento de novos produtos”.

#### 2.6.4.2 PESQUISA QUANTITATIVA

Ainda de acordo com o Dicionário de Marketing (2002) pesquisa quantitativa é “feita com questionários pré-elaborados que admitem respostas alternativas e cujos resultados são apresentados de modo numérico, permitindo uma avaliação quantitativa dos dados”. A pesquisa quantitativa é mais utilizada para auxiliar a tomada de decisões

---

<sup>12</sup> RIC.COM, **Dicionário de Marketing**. Disponível em: <[http://www.ric.com.br/dicionario\\_p.asp](http://www.ric.com.br/dicionario_p.asp)> Acesso em: 22 abr. 2003.

<sup>13</sup> WANDERLEY, C.E., **Metáforas de Consumo: mas afinal o seu produto vende o quê?**. Disponível em: < [http://www.ric.com.br/entrevista\\_carlos\\_eduardo.asp](http://www.ric.com.br/entrevista_carlos_eduardo.asp)> Acesso em: 22 abr. 2003.

de marketing, uma vez que pressupõe uma realidade objetiva e mensurável através de números. Sua representação, geralmente, ocorre através de análise fatorial e análise discriminante.

Na pesquisa quantitativa são obtidas informações que os entrevistados conseguem transmitir a sua preferência de maneira ágil e com alto grau de confiabilidade, do tipo: idade, renda ou quantas vezes vai ao supermercado ao mês.

### 3 – ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS EM MARKETING SOBRE POSICIONAMENTO

Tendo visto que se varia muito pouco sobre as teorias e pesquisas relacionadas ao conceito de posicionamento, este capítulo destina-se a analisar junto a profissionais atuantes na área de marketing e professores especializados em administração de marketing, o conceito de posicionamento e a aplicação efetiva de suas estratégias. As declarações a seguir foram concedidas informalmente através de e-mail.

#### 3.1 ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS DE MARKETING

Eloi ZANETTI, ex-diretor de marketing do Boticário, consultor de marketing e comunicação da Prefeitura de Curitiba/PR e autor de *Administração, futebol & CIA* e *O encantador de clientes*, em e-mail enviado em 22 de abril de 2003, afirma que:

Posicionamento é como a imagem de uma empresa, marca ou produto se posiciona na cabeça dos seus clientes ou da comunidade. Isto é, como a empresa é vista. Uma empresa pode ser vista de várias maneiras: moderna, de vanguarda, ultrapassada, inovadora, alto luxo, popular, socialmente responsável etc. A mesma coisa acontece com os países. Se perguntarem a alguém - Suíça? - Imediatamente a pessoa vai se lembrar de bancos, chocolates e relógios. Alemanha? - Mecânica pesada, alta tecnologia. França? Vinhos, perfumes. Japão? Fina tecnologia, aparelhos de som etc.

Em 99% dos casos o posicionamento é a primeira coisa que entra na cabeça das pessoas. Sendo o primeiro a se posicionar em algum assunto, só se a empresa trabalhar muito contra sua marca é que vai perder esta posição. Por isso temos um Boticário bem posicionado na franquia de perfumes e até hoje, apesar de dezenas tentarem fazer igual, não chegam perto. Por exemplo: quem foi o primeiro homem a atravessar o oceano atlântico em um avião? Todos

respondem Charles Lindenberg. E o segundo? ninguém sabe. isto é posicionamento.

É lógico que um diretor de marketing esperto vai querer procurar posicionar a sua empresa e a sua marca no mercado. Mas isto, leva tempo, exige comunicação constante e coerente. O profissional terá que saber para onde quer ir e como. Não poderia uma hora estar fazendo uma coisa, mostrando de um modo e na outra de outra maneira. Para conseguir posicionamento é preciso saber como quer ser na cabeça das pessoas e trabalhar para isto. Qualquer desvio de rota pode ser perigoso e colocar todo o trabalho a perder. Por isso, é que se vê empresas brilhando, muda o responsável por isso e as coisas começam a ser mostradas de outra maneira. Fica uma confusão na cabeça do cliente e do público e a empresa começa a perder um grande patrimônio: marca e posicionamento.

O posicionamento depende da importância que a diretoria ou a presidência quer dar. Quero ter uma boa marca? Preciso disto? Ou só me interessa vender commodities. Não preciso de marca? Mesmo vendendo produtos baratos e sem marcas, isto já é posicionamento. As empresas precisam de coerência de marca. Se posicionando bem, dentro do que se quer e precisa, poderá cobrar mais pelos seus produtos e serviços. Ter mais força para brigar com a concorrência. Ficar mais tempo no mercado. Veja o esforço que a Ferrari faz para se posicionar como grande construtora de marca de automóvel. Pagam US\$ 300 mil no mínimo por uma Ferrari. É lógico ela tem posicionamento. O que está acontecendo no mercado é empresas querendo vender produtos commodities, sem marca e sem posicionamento a preços das que tem, não dá certo (informação por escrito).

Segundo Luciana Janice KLEIN, gestora de novos projetos do departamento de mercado dos Correios S.A., em Curitiba/PR, em e-mail enviado em 23 de abril de 2003, posicionamento é:

A forma como a empresa se evidencia no mercado, como ela quer ser vista e lembrada pelos seus clientes. É a definição clara de onde se quer chegar, para onde e como ir e onde se está. Posicionamento é o balizador das atividades de uma empresa.

Quando uma empresa não sabe onde está, não pode definir claramente para onde quer ir, onde quer chegar, então, qualquer caminho serve. Essa falta de rumo, de posicionamento, impede o gerenciamento adequado frente aos cenários de mudanças e transformações a que as empresas estão expostas e que afetam os negócios. Para quem não sabe para onde quer ir, qualquer caminho serve e da mesma forma, quem não sabe onde e como está, acaba perdendo-se no caminho por não avaliar corretamente a situação antes de empreender uma estratégia (informação por escrito).

Para Marcus VENEROSO, responsável pelo pós-venda das FIAT, em Curitiba/PR, em e-mail enviado em 25 de abril de 2003, analisa posicionamento como:

Um processo onde se alinha a imagem da sua marca com as expectativas e os valores e necessidade do seu target.

O posicionamento da FIAT no Brasil foi trabalhado para ser líder de mercado o que foi efetivado em 2001. Criaram-se propagandas mais bem humoradas, sendo mais informal que a concorrência, inovadora, divertida e espirituosa.

Segundo VENEROSO, é importante para a empresa conseguir focar o produto, focar a estratégia de mídia, seu tipo de comunicação, meio de comunicação. No caso da FIAT foi fundamental esse lado humorado, divertido, ser líder de mercado, pois o público em geral se identifica com esse tipo de atitude. A questão de sair na frente, com o lançamento de novos produtos, também foi fundamental para a FIAT se posicionar no mercado e manter a liderança (informação por escrito).

De acordo com Ricardo FISCHER, diretor de marketing - produto da Renault do Brasil S.A., em e-mail enviado em 28 de abril de 2003, posicionamento é:

A definição do motivo da existência de um produto ou serviço. É a alma ou personalidade que se deseja imprimir a esse produto ou serviço, tendo como objetivo fazer os consumidores perceberem esse significado e criar identificação e desejo no público-alvo.

Para as empresas a importância de posicionar os produtos é fundamental para posicionar uma empresa. A soma dos posicionamentos de todos os produtos, somado à postura da empresa, é que vai criar a imagem da empresa no mercado. Ou seja, construir uma marca. É essa imagem que vai levar os consumidores a procurar essa empresa (marca) e pagar o preço que ela pede por seus produtos (informação por escrito).

### 3.2 ENTREVISTA COM PROFESSORES DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Carlos Alberto WOLF, instrutor do SEBRAE e Banco do Brasil, com especialização em administração de marketing. Atualmente gerente comercial da Stelmat Teleinformática, em Cuiabá/MT, em e-mail enviado em 28 de abril de 2003, declara que:

Certa vez li uma definição de posicionamento que me agradou, por ir direto ao ponto, sem rodeios: dizia mais ou menos o seguinte: posicionamento de mercado é o nome que se dá à guerra por um lugar na mente do cliente. Não é muito “acadêmico” mas é a mais pura verdade.

O posicionamento da marca ou do produto diante de seu mercado é um componente tão importante que é definido no nível estratégico (alta administração) da empresa. Para tanto, pesquisas são necessárias. Não vejo como definir-se um posicionamento estratégico sem a realização prévia de pesquisas de marketing, que respondam a perguntas como:

- Quem é meu cliente? sexo, faixa etária, perfil socio-econômico, ...

- Onde está meu cliente? como ele compra (frequenta lojas, internet, catálogos), que ambientes frequenta (shopping center, lojas de rua, não sai de casa...)
- Quais os hábitos de compra do meu cliente?
- Quais as necessidades e desejos do meu cliente?
- Quem é meu concorrente? identificar seu posicionamento

Perguntas, mais perguntas... Quanto mais perguntas forem respondidas, mais informações teremos e melhor será a definição do posicionamento a ser adotado.

Na minha opinião, adotar um posicionamento estratégico comporta basicamente em três fases (necessária e obviamente nessa ordem): pesquisa (pesquisa de marketing, banco de dados da empresa, histórico de vendas, business intelligence, feeling...), decisão (processo formal de tomada de decisão, apoio em ferramentas de gestão, tabulação de dados e resultados de pesquisas) e comunicação (propaganda, publicidade, merchandising, ...).

- Pesquisa é fundamental, o primeiro passo de qualquer planejamento.
- Decisão quanto ao diferencial a ser adotado como foco das ações de marketing da empresa, e quanto às ferramentas a serem empregadas para fixar-se na posição escolhida, na mente do cliente.
- E comunicação eficiente para informar ao mercado, de forma clara e inequívoca, da posição que se pretende ocupar na mente do cliente com a marca ou produto.

A segmentação de mercado é fundamental para definir o posicionamento adequado e o comportamento do consumidor também tem importância na definição do posicionamento.

O processo somente terá êxito se resultar na percepção, por parte do mercado, de que as qualidades divulgadas são verdadeiras. O objetivo principal de toda e qualquer estratégia mercadológica tem como foco a mente do consumidor, onde se devem fixar os diferenciais competitivos do produto/marca em relação à concorrência.

As estratégias de posicionamento normalmente dependem do tipo de necessidades e desejos demandados pelos clientes a serem atendidos, e da análise da dimensão do mercado foco. São 4 tipos de estratégia:

- Penetração, que consiste na tomada de espaço (*share*) à concorrência, em mercados de dimensões limitadas e com necessidades restritas e específicas;
- Diversificação, que é a ampliação do *mix* com a inclusão de novos negócios ou novos produtos (produtos substitutos) que satisfaçam as mesmas necessidades dos clientes ou extensões de marca. Usual em mercados extensos, sem limites definidos ou restrições aparentes.
- Especialização, que é posicionamento típico de empresas cujo mercado futuro é limitado. Consiste no foco em produtos de maior demanda, e no aperfeiçoamento do produto, dos processos e dos canais de distribuição.
- Expansão, que é empregada pelas empresas que atuam em mercados com probabilidades de crescimento, podendo optar pela diversificação da linha de produtos existentes e/ou pela expansão geográfica ou segmental em direção a novos mercados com novos produtos.

Na minha experiência, a maior parte voltada para o varejo, esse tipo de conceito ainda não sensibiliza a maioria dos empresários. Tenho uma percepção (olha aí a palavra mágica de novo...) que a dificuldade de se fazer uso das ferramentas de marketing nas pequenas e médias empresas decorre de que em épocas de vacas magras, não sobra dinheiro para pagar a pesquisa, a consultoria, ou qualquer que seja a despesa envolvida; quando tudo vai bem, para quê pesquisa? A verdade é que tudo começa com a pesquisa. Já me perguntaram se poder-se-ia definir uma estratégia sem pesquisa. Claro que pode. É só ter bastante dinheiro para bancar o prejuízo, ou para refazer o processo tantas vezes quantas forem necessárias até atingir o objetivo. É como construir uma casa sem o projeto: o custo inicial pode até ser maior, mas no final, fica mais barato, funciona melhor, é adequado ao fim a que se destina, e o risco de ter que refazer (ainda que exista) é muito menor.

Há ferramentas (software) desenvolvidas por empresas de consultoria que podem dar subsídio ao processo de definição do posicionamento estratégico (informação por escrito).

Alex A. FERRARESI, mestre em administração de empresas pela PPAD/PUC e professor da PUC/PR, em e-mail enviado no dia 02 de maio de 2003, afirma que:

Temos dois conceitos de posicionamento para entender:

a) Posicionamento estratégico, referindo-se à estratégia corporativa. PORTER, Michael fala do posicionamento genérico que uma empresa pode adotar para a busca de vantagem competitiva. Assim, uma empresa pode buscar vantagem competitiva através da diferenciação, custo, ou foco em diferenciação ou foco em custos. Na verdade o PORTER diz que você pode ter três posições genéricas (diferenciação, custo ou foco).

b) Posicionamento em marketing: O Al Ries e o Jack Trout, há mais de 30 anos elaboraram o conceito de posicionamento que utilizamos até hoje. Entendemos posicionamento como a maneira com que as pessoas enxergam determinado produto ou marca, em relação aos outros produtos daquela categoria.

Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar na mente dos clientes-alvo. Temos várias formas de trabalhar estratégias e abordagens de posicionamento em marketing que extrapolam um pouco até o que estes autores conceituaram. Mas a base é esta mesmo.

As empresas trabalham com estratégias e buscam alguma forma de obter vantagem em relação aos concorrentes. As empresas procuram ocupar espaços "virgens" no mercado para assim, concorrer com o menor número de empresas possível. Logicamente será raro encontrar espaços "virgens" no mercado ou na cabeça dos consumidores. Para isto existem técnicas para en-

contrar estas oportunidades. Por outro lado, atender o mercado de maneira mais focada, aumenta a possibilidade de promover uma especialização maior nele, ofertando produtos/serviços mais próximos das necessidades e desejos dos clientes.

Segundo o professor João Baptista Vilhena, da Fundação Getúlio Vargas (FGV) nos cursos de MBA em Gestão de Marketing, em e-mail enviado no dia 08 de maio de 2003, posicionamento é:

A maneira pela qual um produto ou serviço será lembrado pelo consumidor. Para uma empresa que deseje ser identificada como uma corporação de responsabilidade social é necessário que a mesma posicione-se dessa maneira, mostrando ao cliente esse atributo. Isso pode ser alcançado através de ações mercadológicas como a promoção (propaganda, relações públicas..) ou simplesmente com envolvimento em atividades sociais. Dessa maneira, a empresa estará comunicando seu valor social e fixando seu posicionamento na mente do consumidor.

Qual a importância do posicionamento para uma empresa ?

Com o posicionamento estabelecido a empresa poderá dirigir seus esforços a fim de alcançar os objetivos sempre focados em um conceito (o posicionamento) . Em outras palavras, a empresa terá um caminho pelo qual deve seguir e assim fazer com que todos os setores da empresa trabalhem juntos e direcionados .

Para a professora Eliane Doin, professora em cursos de pós-graduação na Universidade Federal do Paraná (UFPR) e em outras Faculdades Brasileiras, no Centro Europeu e na Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Posicionar uma marca é dar-lhe uma personalidade singular na cabeça e no

coração do consumidor, cujos traços a caracterizem pelas suas qualidades tangíveis e pelos seus valores intangíveis, tornando este símbolo em algo inesquecível e insubstituível para o cliente consumidor.

A sua importância para a Administração do Marketing nas empresas é que um posicionamento verdadeiro, sólido e construído ao longo dos anos, pode fazer a diferença no momento da escolha de um produto/marca por parte do cliente consumidor entre uma vasta gama de ofertas solidificando a lealdade por este mesmo produto/marca. Estabelecer um grau de notoriedade e imagem para uma empresa e seus produtos/marcas no mercado, é um dos grandes desafios na Administração do Marketing na atualidade.

### 3.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ENTREVISTAS

Tanto professores quanto profissionais identificam o posicionamento como estratégia gerencial que determina as ações da empresa. Ambos conceituam o posicionamento seguindo as mesmas bases de imagem, valores, necessidades e percepção do cliente. Palavras como imagem, personalidade e foco são comumente citadas pelos profissionais para a conceituação.

Comparando-se as definições das teorias e conceitos, os profissionais direcionam suas definições principalmente na imagem que se quer transmitir, mas também citam foco e esforços integrados. Enquanto que para os professores a definição de uma estratégia de posicionamento tem início na pesquisa de marketing, definição de diferenças estratégicas, foco e percepção do consumidor.

As definições dos conceitos tanto nas entrevistas com profissionais, quanto nas entrevistas com professores, apresentam similaridades. Mas, apenas os professores sinalizam a importância da pesquisa de marketing como ponto de partida para a definição de uma estratégia de posicionamento bem estruturada.

## 4 – CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

O posicionamento é uma estratégia que tem como princípio os fundamentos da administração do marketing. Sendo assim, sua definição para o mercado e, conseqüentemente, os resultados provenientes desta estratégia obtêm maior êxito quando suas ações são fundamentadas nos conceitos e teorias do marketing. O posicionamento é uma estratégia de **diferenciação** de produto, marca ou empresa, no **mercado**, através da **comunicação** de uma determinada **especificidade**, com o objetivo de influenciar a **percepção do consumidor**.

A diferenciação, como vimos na revisão bibliográfica (*ver seção 2.5.3*), tem por objetivo estabelecer diferenças significativas, ao que se destina, em relação à concorrência. A diferença estabelecida permite ao produto, marca ou empresa diante do mercado, cada vez mais segmentado e que direciona suas ações com base em conhecimentos específicos das necessidades de um determinado grupo de consumidores, determinar uma posição em relação à concorrência. Essa posição é então comunicada através de um *slogam*, uma imagem na mídia ou princípio de administração de uma empresa.

A especificidade é o que vai determinar a diferença que será a base para o posicionamento, ou seja, a estratégia adotada para diferenciação (*ver seção 2.5.4*). Dentre elas podemos citar as mais utilizadas como atributo, aplicação e qualidade ou preço. O processo onde ocorre a influência na percepção do consumidor será tratado do próximo item.

### 4.1 POR QUE UMA EMPRESA DEVE POSICIONAR-SE ESTRATEGICAMENTE?

Tomando como base às teorias de RIES e TROUT (2000) relacionadas a posicionamento, o principal motivo pelo qual uma empresa deve utilizar uma estratégia para posicionar (diferenciar) seu produto, marca ou empresa é o fato que vivemos em uma sociedade supercomunicativa. Devido ao avanço tecnológico nas comunicações, ocorrido nos últimos anos, hoje a informação chega aos consumidores em tempo real

através da Internet, da televisão e do rádio. E, para não ficar para trás a mídia impressa confecciona edições extraordinárias quando um fato é de extrema relevância. Toda essa abertura da comunicação e, conseqüentemente, o aumento do acesso a inúmeras fontes de informação faz com que o consumidor selecione aquilo que realmente o interessa. “Para se defender do volume de comunicação diária, a mente filtra e rejeita muita informação que lhe chega. De uma forma geral, a mente só aceita aquilo que de certa forma coincide com o seu conhecimento ou com sua experiência anterior” RIES e TROUT (2000, p. 05).

É no momento que a mente do consumidor filtra as informações, que a estratégia de posicionamento se faz necessária. O conhecimento e a experiência anterior que os autores citam é o caminho por onde a estratégia de posicionamento se estabelece na mente do consumidor e influencia sua percepção quanto ao produto, marca ou empresa. Para RIES e TROUT (2000, p. 05) “a proposta básica do posicionamento não consiste em criar algo novo e diferente, mas lidar com o que já existe na mente. Reatar as conexões já existentes”.

O posicionamento, quando bem estruturado através de uma diferenciação coerente, pode transformar algo sem expressão, diante dos concorrentes e do mercado, em algo singular. “O posicionamento é um sistema organizado para encontrar janelas na mente. Ele é baseado no conceito de que a comunicação somente pode ocorrer na hora certa e sob as circunstâncias certas” RIES e TROUT (2000, p. 05).

Na teoria dos autores o melhor posicionamento é ser o primeiro na mente do consumidor, uma vez que “a primeira marca a chegar ao cérebro, em média, pega uma fatia duas vezes maior do mercado do que a marca que chega em segundo”, RIES e TROUT (2000, p. 32). Mas, para ocupar esse lugar é preciso encontrar a janela na mente do consumidor, estabelecer uma diferença significativa, e, é claro, que a posição não seja ocupado por nenhum produto, marca ou empresa na categoria.

Para estabelecer qual a estratégia de posicionamento conseguirá determinar uma diferença significativa para o consumidor e, ocupar sua mente em primeiro lugar, alguns especialistas de marketing consideram as pesquisas de marketing como ponto

inicial da estratégia de posicionamento. Porém, muito pouco foi estudado sobre essas pesquisas e suas aplicação na definição das estratégias de posicionamento, logo, sua aplicação deve ser cuidadosamente acompanhada.

## 5 - PESQUISA DE MARKETING DIRECIONADA A ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

Como foi apresentada anteriormente, na revisão bibliográfica, a pesquisa de marketing tem por objetivo coletar informações importantes sobre determinada situação de marketing (ver seção 2.6). Estruturada através de plano de pesquisa e método científico a pesquisa pode revelar oportunidades e ameaças para uma empresa no mercado. Os processos de coleta de dados para pesquisa de marketing a cada dia tornam-se mais engenhosos e diversos. Mas os dois métodos principais de coleta de informação de marketing são fundamentados em métodos de pesquisa qualitativa e quantitativa (ver seção 2.6.4).

As pesquisas de marketing, direcionadas a estratégia de posicionamento, foram pouco exploradas pelos especialistas de marketing. Alguns exemplos destas pesquisas foram citados na obra *Mitos de marketing que matam as empresas*, de CLANCY e SHULMAN (1994), e na obra *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo* de HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001). Nas duas obras os autores apresentam alguns exemplos de pesquisas aplicadas para determinar estratégias de posicionamento. Mas, somente HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001) as estruturou em qualitativas e quantitativas. Entretanto, como não há pesquisa contundentes referências aos resultados da aplicação das técnicas em relação às estratégias de posicionamento, diretamente relacionadas aos métodos apresentados pelos autores, por analogia com tal situação pode ser feita uma proposta que atenda estes aspectos. Contudo, sua aplicação pede cautela e mensuração constante.

### 5.1 PESQUISA QUALITATIVA PARA ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

As técnicas de pesquisas qualitativas semi-estruturadas têm por objetivo revelar a imagem que o consumidor possui em sua mente em relação à marca, produto e empresa (objeto de pesquisa). A pesquisa é realizada através de técnicas projetivas, em

grupos de foco ou entrevistas mais aprofundadas, onde o entrevistado indica a imagem formada em relação ao mundo e o mercado para o tema em questão. Segundo HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001, p 220) as principais técnicas aplicadas neste tipo de pesquisa são:

- A marca ou empresa como pessoa ou animal. Este método de pesquisa faz com que o entrevistado apresente uma pessoa ou animal que mais se assemelhe à imagem do objeto de pesquisa. As características do animal é que determinam o posicionamento projetado. Se o posicionamento desejado é de robustez, agressividade e masculinidade os animais que mais se assemelham a essas características podem ser: tigre, leão, touro, lobo e urso.

- Siga o chefe. Nesta técnica de pesquisa o entrevistado personifica o objeto de pesquisa e representa através de expressões e sentimentos a imagem projetada. Para um produto que tem como público-alvo os jovens, os sentimentos apresentados devem ser relacionados à alegria, espontaneidade, jovialidade. Sentimentos característicos ao perfil do consumidor em questão.

- O marciano amigo. Neste processo de pesquisa o moderador ou entrevistador se coloca como um alienígena alheio a qualquer conhecimento em relação à terra. Com isso, ele solicita para os entrevistados explicações referentes ao objeto de pesquisa. O princípio desta técnica é fazer com que os entrevistados apresentem informações básicas sobre o objeto de pesquisa que não seriam reveladas uma vez que se presuppõe que o entrevistador já as possui. Este método possibilita, também, caracterizar aspectos culturais no processo de consumo de um produto, marca ou empresa.

### 5.1.1. ESTÍMULOS PARA PESQUISA QUALITATIVA

A aplicação destas técnicas exige que determinados estímulos sejam fornecidos aos entrevistados para que o processo de pesquisa seja mais eficiente. Os métodos de estímulo foram analisados por HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001) e apresentados da seguinte forma:

- Técnica de associação. Os entrevistados são perguntados, por exemplo, sobre palavras, valores e estilos de vida associam a um determinado tipo de produto.
- Quadro de conceito. Fotos da marca ou logotipos são apresentados aos participantes. Cabe ao moderador investigar suas reações.
- Animação. Determinadas partes de um comercial são apresentadas através de desenhos onde os entrevistados expressam seus sentimentos, relacionados a cena, através de balões de fala.
- Complemento de histórias em quadrinho. Este estímulo possui características similares ao anterior. Porém, neste estímulo determinados processos de consumo de um produto em questão são representados através de desenhos onde os entrevistados completam as falas dos personagens.
- Mapeamento do produto visual. Esta técnica de análise de mapas perceptuais é mais utilizada em pesquisas quantitativas, porém, sua origem acontece nas pesquisas qualitativas. Nesse método é fornecida aos entrevistados uma folha de papel como *flip-chart*, onde duas dimensões opostas são desenhadas em ângulos direitos para cada um. A origem dessa técnica é a pesquisa qualitativa, uma vez que as dimensões como valor/preço, confiabilidade, segurança, conveniência, qualidade entre outras, que serão utilizadas pelos entrevistados para posicionar diferentes marcas de um determinado produto, são obtidas através das pesquisas qualitativas. Os entrevistados recebem, então, cartões ou desenhos dos produtos e posicionam marcas similares próximas umas das outras e distantes das com pouca similaridade.

## 5.2 PESQUISA QUANTITATIVA PARA ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

A pesquisa quantitativa considera o posicionamento do objeto de pesquisa de forma comparativa com o posicionamento do concorrente, ou seja, como os consumidores percebem o objeto de pesquisa em relação à concorrência e, diretamente ligado aos desejos e necessidades do público-alvo.

As dimensões utilizadas nas pesquisas quantitativas, como vimos no item aci-

ma, têm origem nas pesquisas qualitativas, assim como a identificação dos concorrentes diretos e indiretos. Para identificar concorrentes diretos HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001, p. 223) afirmam que “uma maneira de definir os concorrentes diretos é examinar um banco de dados para ver o que os clientes fizeram no passado. Rastreando as compras passadas dos clientes, pode ser possível identificar alternativas de produto quando a mudança ocorre”.

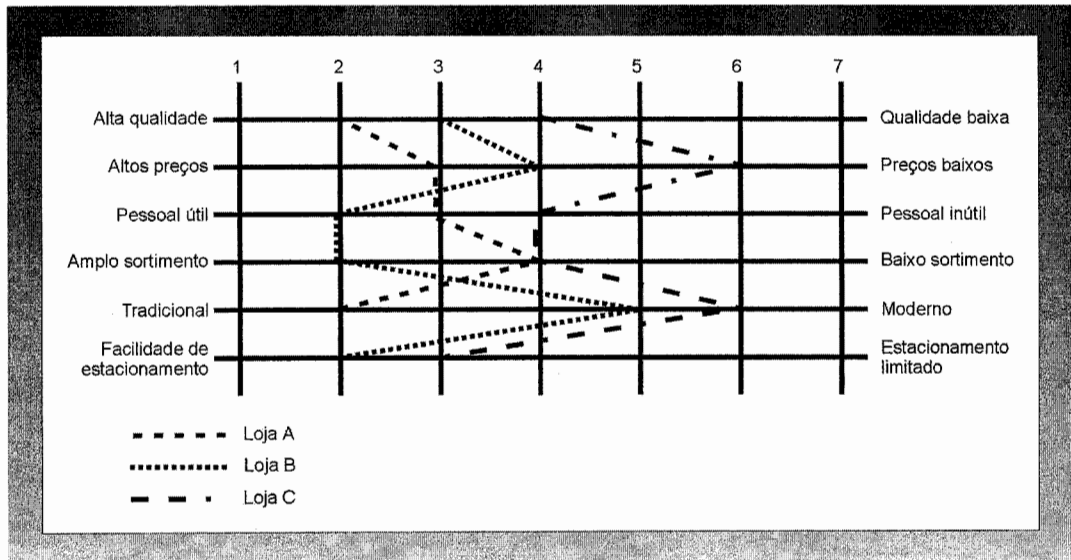
Ainda, segundo os autores, existem técnicas mais simples para identificar concorrentes como questionar junto aos consumidores quais outras marcas foram consideradas no processo de compra. Outra forma é questionar se na ausência desta marca quais outras seriam consideradas.<sup>1</sup>

A coleta de dados para a pesquisa quantitativa para uma estratégia de posicionamento pode ser realizada através de três métodos distintos, como afirmam HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001, p. 224).

- Método de perfil. A coleta de dados ocorre através do uso de atitude ou escala de atributos (dimensões). As dimensões podem ser coletadas em pesquisas qualitativas, pesquisa por telefone ou correio e, são apresentadas em escalas semânticas. Neste método os entrevistados classificam dois objetos de pesquisa e ainda podem idealizar um terceiro objeto. No exemplo representado pelo gráfico 1 os entrevistados classificaram duas lojas concorrentes em seis atributos e identificados como importantes em pesquisa qualitativa anterior. O gráfico mostra apenas o resultado de um entrevistado. Essa análise considera cada dimensão separadamente, desenhando uma imagem mais completa.

O posicionamento indicado pela pesquisa determina que, dentro daquele segmento, preço consiste em algo que pode ser superior a conveniência, variação e outros fatores. Portanto, a análise das dimensões quanto ao seu grau de importância devem ser avaliados no ato da pesquisa.

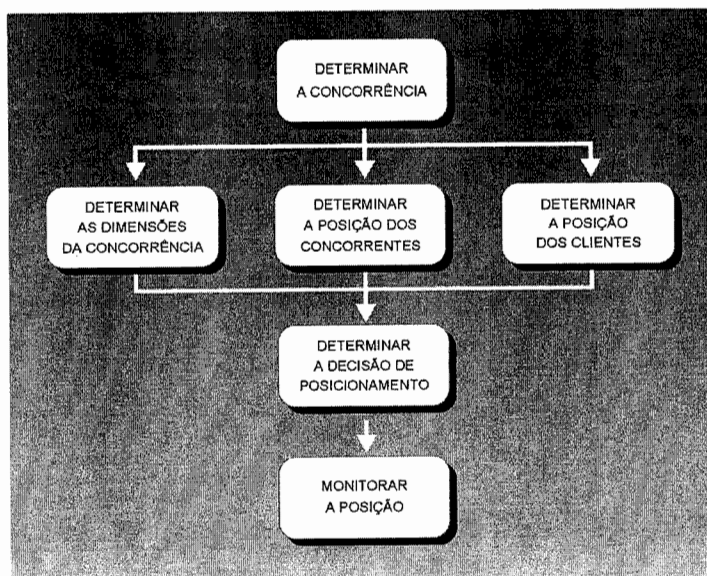
GRÁFICO 1 – IMAGENS DE MODELO DE LOJAS POR MEIO DE ESCALAS SEMÂNTICAS



- **Análise de posicionamento multidimensional.** Neste método de coleta procura-se por inúmeras dimensões que possam exprimir a essência da percepção do consumidor em relação ao mercado.

A pesquisa é estruturada, primeiramente, pela determinação das dimensões da concorrência, das posições dos concorrentes e das posições dos consumidores como fases paralelas. Em geral, as fases da pesquisa ocorrem seqüencialmente.

FIGURA 3 – PROCESSO DE PESQUISA DE POSICIONAMENTO



A posição dos concorrentes pode ser determinada através de técnicas que antecedem a análise de posicionamento multidimensional, afirma HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001, p. 225-232). Em seus estudos os especialistas em marketing apontam três técnicas utilizadas para determinar o posicionamento da concorrência.

▫ Identificação da posição do produto. A pesquisa de posicionamento apresenta uma peculiaridade em relação a outras pesquisas. Antes mesmo de ser iniciada a coleta dos dados é possível conhecer as posições dos concorrentes através da medição multidimensional baseada em semelhanças. Essa técnica consiste em distribuir aos entrevistados um maço de cartas embaralhadas com todas as combinações possíveis de seis produtos (objetos). Os entrevistados formam, então, um determinado número de pares de cartas. Estes pares são classificados de acordo com a semelhança. Os mais semelhantes ficam no topo e os menos semelhantes na parte inferior do Gráfico 2.

GRÁFICO 2 – MATRIZ DE SEMELHANÇA

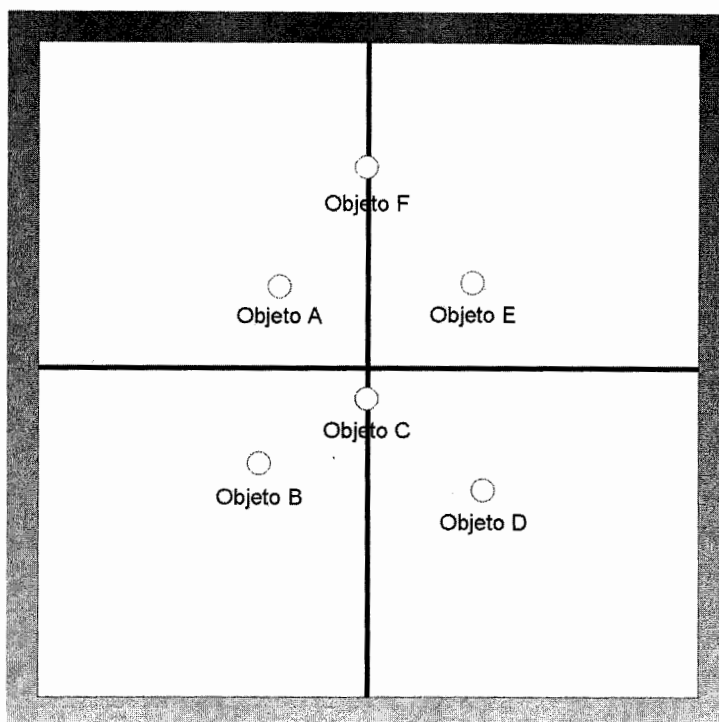
Objeto A						
Objeto B	3					
Objeto C	4	11				
Objeto D	15	13	2			
Objeto E	5	12	7	8		
Objeto F	6	10	1	14	9	
	A	B	C	D	E	F

Citado por HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001) GREENM<sup>14</sup> afirma que existe outra forma de visualizar graficamente esta percepção de estímulos. Ela ocorre através de mapas produzidos por pacotes de computação capazes de realizar medições multi-

<sup>14</sup> Greenm P.E., Carmone, F.J. e Smith, S.M. (1989). **Multidimensional Scaling: Concepts and applications**, Boston, Mass: Allyn e Banco.

dimensionais. No Gráfico 2, produzido pelo software, os objetos pesquisados A, B e C estão mais próximos, e os objetos D, E e F estão a uma certa distância.

GRÁFICO 3 – MAPA PERCEPTIVO

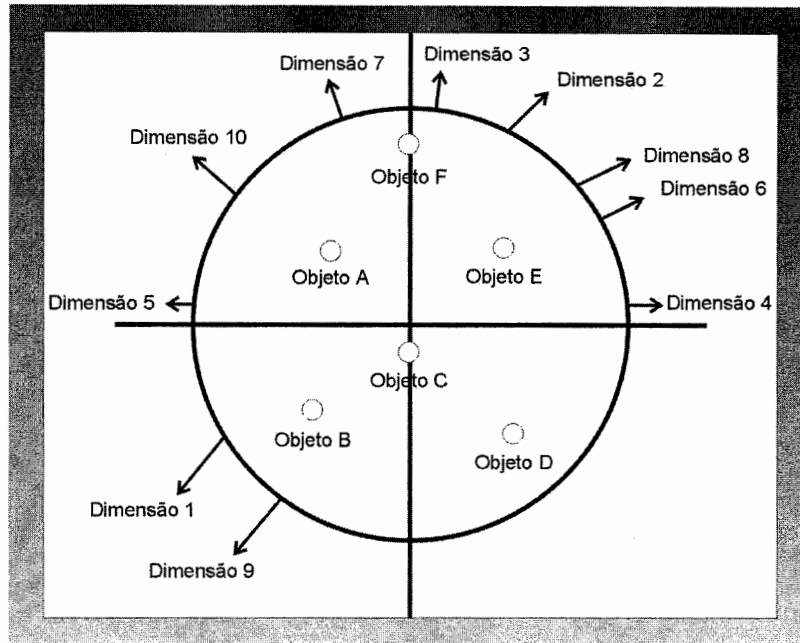


▫ Revelando as dimensões da percepção. Uma preocupação revelada pelos estudiosos de marketing, quanto à pesquisa de posicionamento, é identificar as dimensões apresentadas pelos entrevistados e entender seu processo ou critério de seleção. Para isso pode ser aplicada a técnica conhecida como grades de Kelly descrita por HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001) para embasar o mapa de percepção. A técnica consiste em solicitar aos entrevistados que selecionem dois ou mais objetos de pesquisa com maior grau de semelhança e expliquem porque os consideram semelhantes. Em seguida é solicitado aos entrevistados que escolham dois objetos de pesquisa que foram considerados muito diferentes e expliquem os motivos da desigualdade. O processo segue até que todos os pares semelhantes e desiguais sejam analisados. O mesmo procedimento é adotado para determinar os espaços perceptuais.

Ao final do processo é provável que tenham sido identificados um número considerável de dimensões como: sofisticado, educacional, diversão. Os similares serão condensados e os menos citados ignorados. Os atributos, então, são reduzidos a dez e os en-

trevistados os posicionam no mapa de percepção. A análise final desta pesquisa é realizada por um software PREFMAP, analisado por CHANG e CARROLL<sup>15</sup>, citado por HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001), Gráfico 4.

GRÁFICO 4 – MAPA PERCEPTIVO COM DIMENSÕES



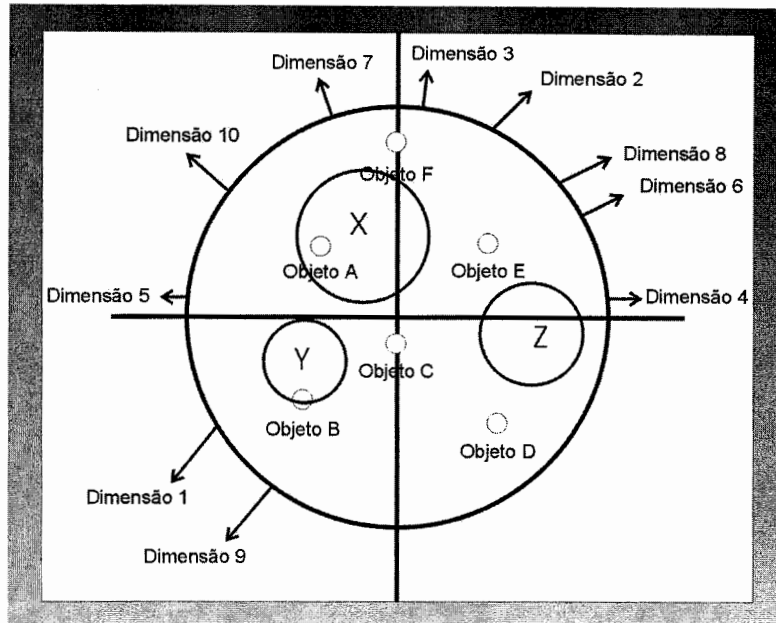
De acordo com as dimensões é possível identificar o posicionamento do objeto de pesquisa na percepção do grupo entrevistado. Por exemplo, o dimensão 4 poderia designar sofisticação, logo, o objeto D, que está mais próximo no gráfico a dimensão pode ter o posicionamento percebido como o mais sofisticado.

▫ Identificação da localização do segmento de mercado. O mapa perceptual formado no item acima representa a posição que os entrevistados classificaram de acordo com suas preferências. Contudo, é necessário identificar segmentos dentro do público formado pelos entrevistados, uma vez que cada segmento tende a valorizar um determinado atributo em relação ao outro de acordo com suas características. No gráfico estabelecemos três grupos distintos de acordo com atributos e características. No mapa perceptual cada grupo (X, Y e Z) é identificado como uma oportunidade de po-

<sup>15</sup> Chang, J.J. e Carrol, J.D. (1969), “How to use MDPREF: a computer program for multidimensional analysis of preference data”, estudo não publicado, Bell Laboratories, Murray Hill, N.J.

sicionamento para o objeto de pesquisa. Este gráfico foi obtido com a utilização do PREFMAP. Vale ressaltar que a segmentação nesse gráfico é relativa aos concorrentes, uma vez que para a estratégia de posicionamento, entende-se que a segmentação e o público-alvo já estejam delimitados.

GRÁFICO 5 – MAPA PERCEPTIVO COM DIMENSÕES E SEGMENTOS



- Algoritmos Alternativos. A construção de mapas perceptuais, que foram apresentados nos exemplos acima, varia de acordo com o software utilizado, as técnicas de coleta de dados aplicadas, a combinação dos dados e métodos aplicados. Outro método utilizado para estruturar os mapas perceptuais é a análise de correspondência apresentada por CHANG e CARROLL (1969).

“A análise de correspondência (...) é um método para analisar tabelas de dados categóricos, para simultaneamente identificar relacionamentos entre as variáveis (colunas e fileiras). Logo, ela pode operar com dados coletados de forma comum (tais como dados de costume e atitude), para produzir mapas perceptivos que, simultaneamente, mostrem as posições dos objetos (idéias de marca ou segmento) e atributos (dimensões)”. HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001, p. 231-232).

O uso de uma medição multidimensional para produzir mapas é semelhante à análise de agrupamentos, em que os resultados dependem do algoritmo de agrupamento usado. As dimensões de informações geradas pelos mapas perceptuais, de acordo com a combinação escolhida, refletem as várias faces que o mercado possui.

A aplicação destes modelos de pesquisa relativa a estratégias de posicionamento foi pouco avaliada. Mas, existe uma forte tendência entre os estudiosos de marketing que a pesquisa deve ser o princípio fundamental do posicionamento.

## 6 – CONCLUSÃO

O posicionamento, apesar de não ser um conceito tão novo na administração do marketing, tem sua aplicação bastante restrita, uma vez que exige um estudo mais aprofundado e pesquisas de marketing para sua aplicação. Para estabelecer qual a melhor estratégia de posicionamento deve ser adotada, por uma empresa, marca ou produto, para conquistar um lugar no mercado e na mente de seus consumidores, os profissionais de marketing devem ter como ponto de partida as pesquisas de marketing, direcionadas a identificação de oportunidades de posicionamento.

As propostas de pesquisas apresentadas, apesar de pioneiras e poucas estudadas, tornam-se um ponto de partida para a definição da estratégia, bem como a segmentação, definição de público-alvo e estratégias de diferenciação. Porém, sua aplicação deve ser cautelosa e mensurada constantemente.

Com a conscientização da importância de diferenciar-se e posicionar-se estrategicamente no mercado cada vez mais competitivo e segmentado, é possível vislumbrar uma possibilidade de sobrevivência e competitividade no mercado para empresas, marcas e produtos.