

# MARKETING ESTRATÉGICO: UMA PERSPECTIVA TEÓRICA

## AUTORES

**GUSTAVO BARBIERI LIMA**

FEARP

gblima@keynet.com.br

**SHEILA FARIAS ALVES GARCIA**

FEARP

sfag@click21.com.br

**DIRCEU TORNAVOI DE CARVALHO**

Universidade de São Paulo

tornavoi@usp.br

## RESUMO

O presente artigo perfaz uma revisão da literatura acerca do tema marketing estratégico ou estratégias de marketing. O objetivo central é realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema, visando contribuir para o enriquecimento do conhecimento deste campo de estudo devido à sua grande relevância em ambientes competitivos. As estratégias de marketing desempenham um papel fundamental para as empresas que buscam aumentar sua vantagem competitiva nos mercados em que atuam, assim como proporcionar um valor superior aos seus clientes em relação aos concorrentes. O marketing estratégico está fundamentado em três bases: segmentação de mercado, definição do mercado-alvo (atratividade) e posicionamento. Todas elas foram analisadas com maior ênfase no decorrer deste estudo. O sucesso de uma organização depende em larga escala de sua habilidade em obter vantagens competitivas, tornando-as mais duradouras possível. Essas vantagens advêm em geral da performance da empresa em dois campos: primeiro, da obtenção do menor custo operacional, que permita a prática de preços competitivos a um volume lucrativo de vendas, possibilitando uma participação de mercado auspiciosa. Em segundo lugar, advêm da estratégia (marketing), visando à obtenção de elevados padrões de qualidade dos produtos e serviços, diferenciando-os da concorrência.

**Palavras-chave:** Marketing Estratégico, Segmentação, Posicionamento.

## ABSTRACT

The present study aims to perform a literature review about strategic marketing or strategies of marketing. The central objective is to make a bibliographic review about the theme, intending to contribute to the enrichment of the knowledge of this field of study due to its relevance to competitive environments. The strategies of marketing play an important role to the firms that desire to increase their competitive advantage in the markets that are inserted in and to provide a superior value to their clients if compared to their competitors. The strategic marketing is founded in three basis: market segmentation, target market definition and positioning, that will be emphasized in this paper.

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

## **1 Introdução**

As empresas enfrentam um mundo cada vez mais globalizado e competitivo. Produtos com melhor qualidade, com preços menores surgem a cada dia, disputando mercados fora de suas fronteiras. Nesse contexto, vislumbra-se o desenvolvimento de vantagens competitivas por parte das empresas - algo que a concorrência não tem ou não pode obter a curto prazo; advém em geral do desempenho da empresa em relação à concorrência; características ou atributos de um produto ou marca, que lhe conferem uma certa superioridade sobre seus concorrentes imediatos (HAMEL; PRAHALAD, 1994).

O bom desempenho empresarial passou a ser considerado uma função do ajuste da empresa ao seu ambiente, alcançado a partir de estratégias adequadas. A sobrevivência de qualquer empresa depende da obtenção de alguma vantagem sustentável em relação a seus concorrentes, segundo a óptica dos clientes (LAMBIN, 2000). As empresas vislumbram obter uma posição única para seus produtos no mercado, sem a ameaça de concorrentes, e que garantam uma lucratividade, dominando segmentos de mercado com alta atratividade e potencial elevado. Pode-se dizer que fazer com que estes desejos sejam atendidos é o desafio ou propósito do marketing estratégico (ADCOCK, 2000, CRAVENS, 1994).

Segundo Lambin (2000), a análise sistemática e permanente das necessidades do mercado e o desenvolvimento de conceitos de produtos com bom desempenho destinados a grupos de compradores específicos e que apresentam qualidades distintas que os diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando uma vantagem competitiva duradoura e defensável são os objetivos referentes ao marketing estratégico.

Drucker (1974) apud Valdés (2003) afirmou que a criação de consumidores satisfeitos era o único objetivo válido para qualquer empresa, promovendo o marketing ao posto de função vital na organização. Autores como Levitt (1960; 1975) e Kotler (1975) apud Valdés (2003) consolidaram a idéia de que as empresas somente podem ter êxito se puderem compreender as reais necessidades dos clientes e os atender bem.

Como será apresentado no decorrer deste estudo, as bases de sustentação do marketing estratégico são: segmentação de mercado, definição de mercado-alvo (atratividade) e posicionamento estratégico. Todas estas estratégias visam, entre outros, criar um diferencial a ser ofertado no mercado, que dificilmente poderá ser copiado por seus concorrentes, e que deverá entregar um valor superior aos seus clientes em comparação aos seus concorrentes (CRAVENS, 1994; MYERS, 1996; LAMBIN, 2000; KOTLER, 2000; ANDERSON; VINCZE, 2000).

## **2 Objetivos do estudo**

O objetivo central deste estudo é realizar um ensaio teórico acerca do tema marketing estratégico ou estratégias de marketing, visando contribuir para o conhecimento neste campo de estudo.

## **3 Procedimentos Metodológicos**

Realizaram-se pesquisas bibliográficas e levantamento do referencial teórico sobre Marketing Estratégico ou Estratégias de Marketing (MALHOTRA, 2001). O estudo foi fundamentado na literatura do tema proposto. Segundo Yin (2001), a revisão de literatura é, portanto, um meio

para se atingir uma finalidade, e não – como pensam muitos estudantes – uma finalidade em si. Os pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão de literatura seja determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico; não obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico.

## 4 Referencial Teórico

### 4.1 Marketing Estratégico ou Estratégias de Marketing

Estratégia poderia ser descrita como uma ligação entre objetivos e a implementação necessária para alcançar aqueles objetivos, embora o processo de estratégia poderia incluir o desenvolvimento de objetivos (ADCOCK, 2000). As metas indicam aquilo que uma unidade de negócio deseja alcançar; estratégia é um plano de como chegar lá. Porter define estratégia como a criação de uma posição única e de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades (KOTLER, 2000).

Porter (1996) *apud* Adcock (2000) alerta sobre a falha para se distinguir entre efetividade operacional e estratégia. Ele sugere que em muitos casos ferramentas de administração tem tomado o lugar de estratégia. Nos termos de Porter, estratégia competitiva é sobre ser diferente, escolher um conjunto de atividades para entregar um *mix* de valor único para os consumidores.

Conforme Aaker (2001), muitas características e tendências distintas têm surgido no campo estratégico:

- **Orientação para o mercado** – as organizações precisam orientar-se para o exterior – para os clientes, os concorrentes, o mercado e o ambiente de mercado.
- **Estratégias Pró-ativas** – tem por intuito influenciar eventos no ambiente , ao invés de simplesmente reagir a forças ambientais a medida que ocorrem.
- **Importância do Sistema de Informações** – elemento-chave num processo de desenvolvimento estratégico efetivo.
- **Análise On-line e Tomada de Decisão** – importância da disponibilidade de informações para tomadas de decisão.
- **Espírito Empreendedor** – reconhece-se cada vez mais a importância de desenvolver e manter o espírito empreendedor.
- **Implementação** – a implementação de uma estratégia é um ponto fundamental. Deve haver uma preocupação com o fato de a estratégia servir à organização ou de a organização mudar para se ajustar à estratégia.
- **Realidades Globais** – cada vez mais a globalização está afetando a estratégia das empresas. Mercados globais são extremamente relevantes e é rara a empresa que não seja afetada por concorrentes cujas operações estejam baseadas ou não em outros países.
- **Horizonte de Tempo Maior** – um grande problema para muitas empresas é o desenvolvimento de objetivos e estratégias eficazes de longo prazo.
- **Pesquisa Empírica** – mais recentemente, iniciou-se uma tradição de pesquisa empírica no campo da estratégia. A abordagem qualitativa de estudos de caso fornece hipóteses e *insights* úteis.

Embora haja muitos tipos de estratégias de marketing, Michael Porter os condensou em três tipos genéricos, que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico:

- **Liderança total em custos:** a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e de distribuição, de modo a poder oferecer preços mais baixos do que os do concorrente e obter uma grande participação de mercado.
- **Diferenciação:** o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado.
- **Foco:** o negócio concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado (KOTLER, 2000).

Day (1990) destacou que as duas características mais importantes de um mercado competitivo são os clientes e os concorrentes, pois constituem as duas dimensões ao longo das quais se pode obter vantagens competitivas. As empresas centradas em seus concorrentes tendem a adotar estratégias de custos, e as empresas centradas em seus clientes tendem a adotar estratégias de diferenciação.

Para Aaker (2001), a administração estratégica de mercado ou, simplesmente, a administração estratégica, é regida pela premissa de que o ciclo de planejamento é inadequado para lidar com a alta taxa de mudança que pode ocorrer no ambiente externo de uma empresa. Para dar prontas respostas às surpresas estratégicas, às ameaças e às oportunidades que surgem de modo repentino, as decisões estratégicas precisam ser apressadas e tomadas fora do ciclo de planejamento. A administração estratégica de mercado é pró-ativa e orientada para o futuro. Mais do que simplesmente aceitar o ambiente como dado, o seu papel estratégico confinado à adaptação e à reação, a estratégia pró-ativa pode promover uma mudança ambiental efetiva. Portanto, as políticas governamentais, as necessidades dos clientes e o desenvolvimento tecnológico podem ser influenciados - e talvez mesmo controlados - com estratégias ativas e criativas.

O marketing estratégico apóia-se na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações. Na óptica do marketing, o que o comprador procura não é o produto em si, mas o serviço ou a solução de um problema que é suposto o produto oferecer. A função do marketing estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer (LAMBIN, 2000).

Como expressaram Saunders e Hooley (1996), a essência do desenvolvimento de uma estratégia de marketing para uma empresa é assegurar que suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo, no mercado em que opera, não apenas hoje como também no futuro previsível. Desta forma o estabelecimento de uma estratégia de marketing efetiva começa com uma avaliação detalhada das capacidades da empresa em relação à concorrência, assim como as oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente identificadas no mercado de referência, identificando a vantagem diferencial ou vantagem competitiva da empresa, as metas com respeito à concorrência e as bases do posicionamento competitivo da organização (VALDÉS, 2003).

O marketing estratégico, como observa Toledo (1997) *apud* Valdés (2003), está focado principalmente no desenvolvimento de uma resposta efetiva, não da área funcional de marketing e sim da empresa como um todo, uma vez determinadas as oportunidades ambientais e de mercado, em uma situação em que a empresa possua uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Acrescenta, ainda, Toledo (1997) *apud* Valdés (2003), que o marketing estratégico é o conjunto de decisões que combinam harmoniosamente as dimensões funcionais, administrativas e filosóficas do marketing. Trata-se de uma postura de

ação gerencial e de um processo que, a partir da missão e do campo de ação da empresa, busca identificar os públicos que serão o foco central do esforço de marketing, desenvolver um composto de marketing que garanta a adequação da oferta aos benefícios buscados por esse público, de modo a promover a rentabilidade do negócio a longo prazo e explorar as oportunidades de mercado pelo aproveitamento das vantagens competitivas.

Por que a Administração Estratégica de Mercado? (1) Precipitar a avaliação de escolhas estratégicas; (2) Forçar uma visão de longo prazo; (3) Tornar visível a decisão de alocar recursos; (4) Auxiliar a análise estratégica e a tomada de decisão; (4) Fornecer um sistema estratégico de controle e de administração; (5) Providenciar a comunicação tanto horizontal quanto vertical, assim como sistemas de coordenação; (6) Ajudar um negócio a enfrentar mudanças (AAKER, 2001).

De acordo com Adcock (2000), os aspectos chave em marketing estratégico são:

1 - Onde competir; 2 - Como competir; e 3 - Quando competir.

O primeiro aspecto relaciona produtos e mercados, e envolve questões sobre o escopo das atividades, como oferecer um produto ou serviço não diferenciado para um grupo de consumidores potenciais ou, talvez, a empresa deveria focar especificamente em um segmento escolhido. O aspecto sobre como competir é igualmente importante. A empresa atinge o sucesso somente se for capaz de atingir uma posição competitiva satisfatória (produto-mercado) no mercado escolhido.

A consolidação do marketing estratégico na empresa permite:

(1) fundamentar sua atividade em opções estratégicas sólidas e claramente definidas; (2) desenvolver sistemas de vigilância do ambiente e da análise da concorrência; (3) reforçar a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente; (4) prever regularmente a renovação do *portifolio* de produtos-mercados. (LAMBIN, 2000)

#### **4.1.1 Marketing Estratégico X Marketing Operacional**

Segundo Lambin (2000), os objetivos referentes ao marketing estratégico são a análise sistemática e permanente das necessidades do mercado e o desenvolvimento de conceitos de produtos com bom desempenho destinados a grupos de compradores específicos e que apresentam qualidades distintivas que os diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando deste modo ao produtor uma vantagem concorrencial duradoura e defensável. A organização de estratégias de desenvolvimento cujo objetivo é dar a conhecer e valorizar junto dos compradores potenciais as qualidades distintivas reivindicadas pelos produtos oferecidos, reduzindo assim os custos de prospecção dos consumidores, é a função do marketing operacional.

Para Lambin (2000), a função do marketing estratégico é orientar a empresa para as oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas, ou seja, bem adaptadas aos seus recursos e ao seu saber-fazer, que oferecem um potencial de crescimento e rentabilidade. A dimensão temporal do marketing situa-se no médio prazo e no longo prazo; o seu objetivo é especificar a missão da empresa, definir metas, elaborar uma estratégia de desenvolvimento e cuidar da manutenção de uma estrutura equilibrada da carteira (gama) de produtos.

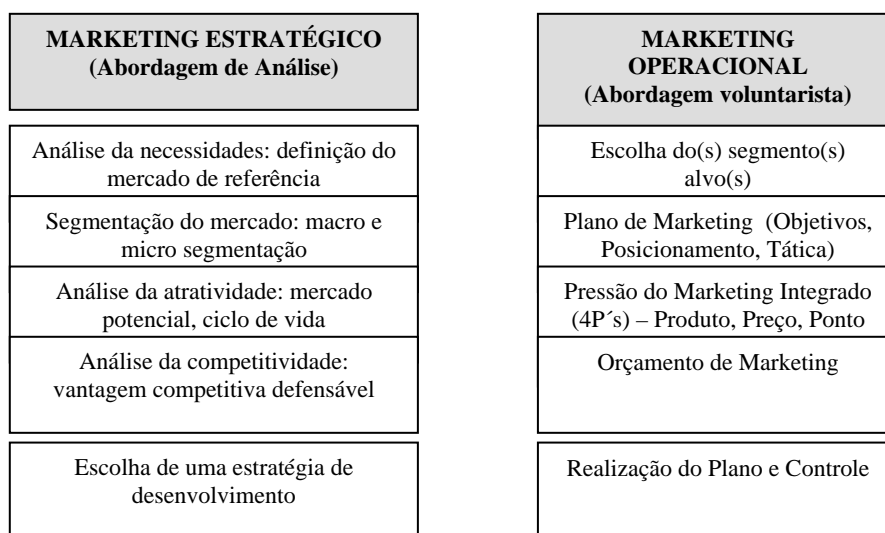
O Quadro 1 apresenta os contrastes entre o marketing operacional e o marketing estratégico.

Quadro 1 – Marketing operacional X Marketing estratégico

MARKETING OPERACIONAL	MARKETING ESTRATÉGICO
Abordagem voluntarista	Abordagem de análise
Oportunidades existentes	Novas oportunidades
Meios: preço, publicidade, venda, promoção	Meios: escolha dos produtos-mercado
Comportamento reativo	Comportamento pró-ativo
Horizonte: curto prazo	Horizonte: médio-longo prazo
Responsabilidade da função marketing	Responsabilidade interfuncional

Fonte: Lambin, 2000.

A Figura 1 apresenta as duas faces do marketing na visão de Lambin (2000):



### Criação e entrega de valor para o cliente

A primeira etapa, a seleção do valor, representa o “dever de casa” que o marketing deve fazer antes que o produto exista. A equipe de marketing deve segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta. A fórmula “segmentação, seleção de alvo (*targeting*), posicionamento” é a essência do marketing estratégico. Uma vez que a unidade de negócios tenha selecionado o valor, passa-se para a segunda etapa, a da entrega de valor. As especificações tangíveis do produto e dos serviços devem ser detalhadas; um preço-alvo deve ser estabelecido; o produto deve ser fabricado e distribuído. O desenvolvimento dos atributos específicos, dos preços e da distribuição acontece nessa etapa e é parte do marketing tático. A tarefa da terceira etapa é a comunicação do valor. Nesse etapa acontece um marketing tático adicional na utilização da força de vendas, da promoção e de outras ferramentas adicionais para informar o mercado sobre o produto, conforme apresentado no Quadro 2 (KOTLER, 2000).

Quadro 2 – Sequência de criação e entrega de valor  
Marketing Estratégico x Marketing Tático

Selecionar o valor			Fornecer o valor				Comunicar o valor		
Segmentação dos clientes	Seleção do mercado	Posicionamento do valor	Desenv. do produto	Desenv. do Serviço	Determ. de Preço	Busca de Fontes Fabricação	Distrib. Assistência	Força de vendas	Promoção de vendas e Propaganda
MARKETING ESTRATÉGICO			MARKETING TÁTICO						

Fonte: Autor, adaptado a partir de Kotler, 2000.

#### 4.2 Empresa “dirigida pelo mercado” (*market driven*)

DAY (1990) introduziu o conceito de empresa “dirigida pelo mercado” (*market driven*) ampliando aos tradicionais enfoques de empresa orientada para o mercado (*market oriented*). As empresas dirigidas pelo mercado se equipam melhor para responder às suas exigências e antecipar suas mudanças, enquanto as empresas orientadas para o mercado procuram estar próximas ao mercado e consideram seu principal objetivo criar e reter consumidores satisfeitos.

As empresas dirigidas pelo mercado apresentam habilidades essenciais para entender e satisfazer os consumidores. Suas principais características são:

- Um conjunto de crenças que colocam o interesse do consumidor em primeiro lugar (DEHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993 *apud* VALDÉS, 2003);
- Habilidades para gerar, disseminar e utilizar informações privilegiadas sobre os consumidores e concorrentes (KOHLI e JAWORSKI, 1990 *apud* VALDÉS, 2003);
- Aplicação coordenada de recursos interfuncionais para a criação de um valor superior para o consumidor (NARVER; SLATER, 1990 e SHAPIRO, 1988 *apud* VALDÉS, 2003).

Além disso, segundo Day (1990), as empresas dirigidas pelo mercado têm orientação tanto para os clientes quanto para os concorrentes. Elas competem com um serviço superior e com características inovadoras e mantêm os custos sob controle. Pesquisam também todos os tipos de informações para determinar suas fontes de vantagens competitivas, e adotam estratégias gerais para o mercado, fixando medidas para segmentos específicos.

Para Day (1990), a abordagem das capacidades, combinada com a Qualidade Total (*TQM – Total Quality Management*) oferece um rico conjunto de formas para projetar programas destinados a aumentar a característica “*market driven*” das empresas. A empresa guiada pelo mercado terá capacidades superiores de sensibilidade do mercado, ligação com os clientes, estruturação de canais e monitoramento tecnológico. Os processos subjacentes a estas capacidades, de fora para dentro, são bem entendidos, efetivamente administrados e geram informações precisas para guiar as capacidades, de dentro para fora, e integradoras. Todos os processos assim terão orientação externa.

A sensibilidade do mercado é a habilidade da empresa de estar informada sobre seus consumidores, seus concorrentes e os elementos do canal de distribuição, de forma a atuar continuamente em relação com os eventos e tendências dos mercados atuais potenciais. Segundo Kohli e Jaworski (1990), os processos que os sustentam são a geração de inteligência de marketing para toda a organização, a disseminação desta inteligência entre os departamentos e a responsabilidade da direção por esta.

### **4.3 Posicionamento estratégico**

Toledo e Henzo (1991) *apud* Valdés (2003) notaram que o posicionamento estratégico era descrito como um instrumento de apoio aos processos de decisões estratégicas vinculadas à concepção de produtos e empresas, assim como à comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercado específicos. O conceito de posicionamento evoluiu, durante o tempo, de forma que, partindo da busca de uma definição para os produtos, teve-se voltado para a adoção de uma postura de segmentação por parte da empresa no desenvolvimento de seu processo estratégico.

Segundo Cravens (1994) as decisões do marketing estratégico selecionam que consumidores atingir em cada mercado e com quais produtos, e como posicionar os produtos da empresa para cada alvo.

### **4.4 Segmentação de Mercado e Mercado-Alvo**

Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares. Segmentação de marketing é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa (KOTLER, 2000)

De acordo com Myers (1996), segmentos de mercado consistem em grupos de pessoas ou organizações que são similares em termos de como eles respondem à um marketing mix particular ou que sejam significativos para propósitos de planejamento de marketing. O objetivo básico da segmentação é identificar subgrupos de consumidores ou potenciais consumidores, que, se espera, responderiam de forma similar para determinado marketing mix (produto/ serviço, preço, promoção e distribuição).

Segundo Kotler (2000), o marketing de mercado-alvo exige que os profissionais de marketing sigam três passos básicos:

- 1- Identifiquem e tracem o perfil de grupos distintos de compradores que possam querer produtos ou mix de marketing (segmentação de mercado).
- 2- Selecionem um ou mais segmentos de mercado (mercados-alvo).
- 3- Determinem e divulguem os benefícios dos produtos-chave no mercado (posicionamento).

Para Anderson e Vincze (2000), o processo de segmentação de mercado é constituído da seguinte forma: (1) Definir e analisar o mercado; (2) Identificar e descrever segmento(s) potencial(ais); (3) Selecionar o segmento a ser atendido; (4) Determinar a estratégia de posicionamento do produto; (5) Desenhar e implementar o programa de marketing.

Myers (1996) descreve o procedimento geral para a segmentação de mercado como sendo:

- 1- Decidir sobre as variáveis de segmentação;
- 2- Decidir sobre a metodologia de análise de informação;
- 3- Aplicar a metodologia para identificar os vários segmentos;
- 4- Descrever todos os segmentos (usando as variáveis)
- 5- Selecionar o mercado-alvo;
- 6- Desenvolver um mix de marketing para cada segmento alvo.

Quadro 3 – Principais variáveis para a segmentação do mercado consumidor.



<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Geográfica</b></li> </ul>	Requer a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, condados, cidades ou bairros. A empresa pode atuar em uma, em algumas ou em todas as áreas geográficas, prestando atenção nas variações locais.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Demográfica</b></li> </ul>	O mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, rendimentos, ocupação, nível de instrução, raça, religião, geração, nacionalidade e classe social. As variáveis demográficas são as bases mais usadas para se distinguir grupos de clientes.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Psicográfica</b></li> </ul>	Os compradores são divididos em diferentes grupos, com base em seu estilo de vida, sua personalidade e seus valores.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comportamental</b></li> </ul>	Os compradores são divididos em grupos com base em seus conhecimentos de um produto, em sua atitude com relação a ele, no uso dele ou na resposta a ele. (ocasiões, benefícios, status do usuário, índice de utilização, status de fidelidade, estágio de prontidão e atitudes em relação ao produto).

Fonte: Myers, 1996; Kotler, 2000.

Os segmentos de mercado identificados representam uma oportunidade econômica cuja atratividade é preciso avaliar. A atratividade dos segmentos se mede, em termos quantitativos, pela noção de mercado potencial e, em termos dinâmicos, pela duração de sua vida econômica, representada por seu ciclo de vida. Para uma empresa determinada, a atratividade de seus produtos-mercados depende de sua competitividade, ou seja, de sua capacidade de atrair, melhor que seus competidores, a demanda dos compradores. Essa competitividade existirá na medida em que a empresa detenha uma vantagem competitiva, seja pela presença de qualidades distintas que a diferenciem dos rivais, seja por uma produtividade superior, que lhe dê uma vantagem de custo.

Os benefícios da segmentação podem ser definidos como:

- 1 - Priorizar Oportunidades (permite dar prioridade à segmentos e, conseqüentemente, à oportunidades, de modo a se alcançar uma vantagem competitiva no mercado)
- 2 - Vislumbrar Oportunidades (Permite visualizar mais proximamente um agregado de mercado menor e situar-se em melhor posição para detectar oportunidades de mercado)
- 3 - Ajustamento da Oferta (Fornece uma orientação mediante a qual as ofertas de produto/serviço podem ser ajustadas para satisfazer desejos e necessidades do segmento.
- 4 - Orçamento Ajustado (Identificação e monitoramento mais claros dos recursos que darão suporte ao esforço de marketing. Possibilidade de alocação mais eficiente de recursos para consecução de metas específicas.

Dentre os requisitos para a segmentação efetiva, têm-se: - mensurabilidade; - acessibilidade; - substancialidade; - defensabilidade.

#### 4.5 Posicionamento

Desde que Al Ries e Jack Trout escreveram em 1972 uma série de artigos intitulada “A Era do Posicionamento” para a revista *Advertising Era*, este conceito foi evoluindo no âmbito do marketing e ganhando cada vez mais importância na estratégia das empresas. Inicialmente os autores mencionavam que este conceito seria uma ferramenta de maior utilidade para a propaganda, e afirmavam: “o posicionamento começa com o produto. Uma peça de merchandising, um serviço, uma empresa, uma instituição, ou mesmo uma pessoa. Mas 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 consumidor em potencial.

O conceito de posicionamento se popularizou-se em 1972 e o primeiro livro lançado em 1981. (“*Positioning: The Battle for Your Mind*”)

Os problemas enfrentados pela propaganda numa sociedade supercomunicativa fizeram surgir o conceito de posicionamento. Comunica-se muito e não se recebe o correspondente em retorno. Excesso de comunicação: propagandas, livros, mídia. E como é que uma pessoa comum se arranja com essas explosões da mídia e do produto? (Ries & Trout, 2001) A mente é seletiva e recebe quantidade limitada de sensações (“sobrecarga sensorial”) (RIES e TROUT, 2001)

O processo para o posicionamento estratégico se dá através das seguintes etapas:

- **Segmentação de Mercado** – definição de grupos e escolha de grupos homogêneos de compradores.
- **Mercado-Alvo** – grupo homogêneo identificado
- **Atratividade do Mercado** (Potencial)/ Lucratividade – o mercado-alvo tem potencial?
- **Posicionamento (diferenciação)** – diferenciar o produto e posicioná-lo na mente do cliente (MYERSs, 1996)

Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar na mente dos clientes-alvo. Posicionamento é o esforço de implantar o(s) benefício(s)-chave e a diferenciação nas mentes dos clientes (KOTLER, 1999).

Segundo Cravens (1994) o posicionamento mostra como uma empresa ou marca é distinguida de seus concorrentes pelo consumidor. Os compradores posicionam as empresas ou marcas utilizando atributos ou dimensões específicos sobre o produto ou os valores corporativos. Porém, alerta que o posicionamento direto contra um concorrente de maneira muito visível, poderá encorajar a concretização de ações agressivas em retorno, com resultados obviamente imprevisíveis para todos.

Adcock (2000) afirma que o posicionamento de produto é a criação, por um fabricante, de uma oferta de produtos destinada à satisfazer os desejos e necessidades de um mercado alvo específico. Para Wilensky (1997), do ponto de vista do posicionamento, o produto “perfeito” é aquele no qual o produto funcional e o imaginário coincidem.

Trout e Rivkin (1996) recomendam o reposicionamento como uma prática constante. O consumidor precisa ser ouvido pois suas atitudes mudam, a tecnologia torna obsoleta, os produtos existentes, os produtos se desviam da percepção.

Cravens (1994), a respeito, indica três modalidades do conceito:

- a) Conceito funcional – produtos na solução de problemas de consumo.

- b) Conceito simbólico – exigências internas dos consumidores.
- c) Conceito experimental

Segundo Ries e Trout (2001), pode-se definir:

- **Era do Produto** – ênfase nas características do produto e nos benefícios que ele traria para o consumidor.
- **Era da Imagem** – a imagem era mais importante para se vender um produto do que suas características específicas.
- **Era do Posicionamento** – uma empresa tem de criar uma posição na mente do seu cliente potencial.

Aaker (1998) enumera seis etapas do processo de posicionamento:

- (1) Identificação dos concorrentes;
- (2) Determinação de como os concorrentes são percebidos e avaliados;
- (3) Determinação da posição dos concorrentes;
- (4) Análise dos clientes;
- (5) Seleção da posição;
- (6) Monitoramento da posição.

Aaker (1998) e Kotler (1999; 2001) sugerem a análise de uma estratégia de posicionamento de um produto sob seis abordagens:

- (1) Posicionamento pelo atributo;
- (2) Posicionamento pela qualidade/ preço;
- (3) Posicionamento quanto ao uso ou aplicação;
- (4) Posicionamento pelo usuário do produto;
- (5) Posicionamento com respeito à classe de produto;
- (6) Posicionamento com respeito ao produto concorrente.

Afetarão a escolha da estratégia de posicionamento os seguintes fatores:

- o mercado-alvo (necessidades do consumidor, concorrentes, recursos e capacidades da empresa);
- estágio do ciclo de vida do produto;
- prioridades da administração (crescimento, manutenção, redução de comprometimento ou saída do mercado);
- recursos disponíveis e influências da concorrência.

Quanto ao desenvolvimento e comunicação de uma estratégia de Posicionamento, todos os produtos podem ser diferenciados até certo ponto. Mas nem todas as diferenças são significativas ou valem a pena. É necessário estabelecer uma diferença até o ponto em que ela satisfaça os seguintes critérios:

- Importância – a diferença oferece um benefício de alto valor a um número suficiente de compradores;
- Destaque – a diferença é oferecida de maneira destacada;
- Superioridade – a diferença é superior a outras maneiras de se obter benefícios;
- Exclusividade – a diferença não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes;
- Acessibilidade – o comprador deve poder pagar pela diferença;
- Lucratividade – a empresa deve considerar a diferença lucrativa.

A Efetividade do Posicionamento – Como você sabe se tem uma boa estratégia de posicionamento? Na realidade, a questão importante é saber se a estratégia implementada acarreta os resultados esperados referentes a: vendas; participação de mercado; retorno financeiro; taxas de crescimento; satisfação do cliente; e outros resultados de vantagem competitiva (CRAVENS, 1994).

## 5 Conclusões

Um negócio só se torna lucrativo e viável se for bem administrado. E isso implica minimizar os problemas internos e as ameaças externas, à luz de uma correta alocação de recursos, a fim de que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Para tanto, é preciso adequar a relação produto da empresa às necessidades de consumo de mercado, otimizando a utilização de toda a potencialidade organizacional com vistas na obtenção de vantagens competitivas.

O sucesso de uma organização depende em larga escala de sua habilidade em obter vantagens competitivas, tornando-as mais duradouras possível. Essas vantagens advêm em geral da performance da empresa em dois campos: primeiro, da obtenção do menor custo operacional, que permita a prática de preços competitivos a um volume lucrativo de vendas, possibilitando uma participação de mercado auspiciosa. Em segundo lugar, advêm da estratégia (marketing), visando à obtenção de elevados padrões de qualidade dos produtos e serviços, diferenciando-os da concorrência.

Uma empresa deve se atentar para três aspectos a nível estratégico em marketing: segmentação de mercado, definição do mercado-alvo (atratividade) e posicionamento estratégico com o intuito de obter uma vantagem competitiva sustentável e entregar mais valor aos seus clientes em comparação aos seus concorrentes. Primeiramente, divide-se o mercado em diversos segmentos; em segundo lugar, seleciona-se o grupo de pessoas (mercado-alvo) que se deseja atingir; em terceiro lugar, analisa-se o grau de atratividade e rentabilidade deste grupo e, finalmente, posiciona-se estrategicamente o produto no mercado (na mente dos consumidores potenciais).

## 6 Bibliografia

- AAKER, D.A. *Administração Estratégica de Mercado*. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AAKER, D. A. *Positioning your product*. Readings in Marketing Strategy. USA: The Scientific Press, 2ª Ed., 1998.
- ADCOCK, D. *Marketing Strategies for Competitive Advantage*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2000.
- ANDERSON, C.H.; VINCZE, J.W. *Strategic Marketing Management*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2000.
- BUZZELL, R.D.; GALE, B.T. *O Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- COBRA, M. *Plano Estratégico de Marketing*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- CRAVENS D.W. *Strategic Marketing*. Illinois: Irwin, 1994.
- DAY, G. S. *Estratégia voltada para o cliente*. Nova York, 1990.
- DOVER, P. A. *Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions*. Journal of Academy of Marketing Science. Greenvale: 28(3); p. 438-441. Summer, 2000.
- GORDON, P.; TONY, P. *The modern framework for marketing planning*. Marketing Intelligence & Planning. Bradford. 12(4); p. 22-27, 1994.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. Boston, 1994.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAMBIN, J.J. *Marketing Estratégico*. Lisboa: MacGraw-Hill, 2000.
- LAMBIN, J.J. *Información, Decisión y Eficácia Comercial*. Bilbao: Deusto, 1968.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing – Uma orientação Aplicada*. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- MYERS, J.H. *Segmentation and Positioning for Strategic Market Decisions*. American Marketing Association, 1996.
- OLIVEIRA, B. A. C.; GUAGLIARDI, J. A. *O Posicionamento Global de Ofertas*. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v.08, n° 4 outubro/ dezembro 2001.
- RIES, A.; TROUT, J. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. Penteador. 8ª Ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- SAUNDERS, J.; HOOLEY, G.J., *Posicionamento Competitivo*. Makron Books:EUA, 1996.
- TOLEDO, G. L. *Segmentação de mercado e estratégia de marketing*. 1973. 87 f. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.
- TOLEDO, G. L.; HENZO, A. M. *O processo de posicionamento e o marketing estratégico*. Anais do 15º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, v.4, 1991.
- TOLEDO, G. L.; MINCIOTTI, S. A. *Marketing Estratégico: exclusividade de grandes Corporações?* Revista IMES, v.17, ano VII, p. 8-24, jan./abr 1989.
- TROUT, J.; RIVKIN, S. *O Novo Posicionamento*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- VALDÉS, J.A. *Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá*. São Paulo: FEA - USP, 2003. 313p.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª Ed. Bookman, 2001.