

Área Temática: Marketing

**Proposição de Um Modelo Para Definição de Posicionamento Estratégico:
Um Estudo Exploratório No Setor de Implementos Agrícolas**

AUTORAS

JANINE FLEITH DE MEDEIROS

Universidade de Passo Fundo

janine@upf.br

CASSIANA MARIS LIMA CRUZ

Universidade de Passo Fundo

cassiana@upf.br

CÍNTIA ROBERTA DOS SANTOS DAL VESCO

Fundação Getúlio Vargas

cintia@stara.com.br

Resumo

O presente artigo apresenta a proposição de um posicionamento estratégico para a empresa S/RS, que atua no mercado de implementos agrícolas, a ser consolidado através das práticas de gestão aplicadas aos elementos do composto mercadológico (produto, preço, distribuição e comunicação). Para alcance dos objetivos, os autores realizaram, primeiramente, uma pesquisa bibliográfica que permitiu elaborar um modelo teórico para definição de posicionamento estratégico, tendo como referência principal os estudos de Hooley, Saunders, Piercy (2005), Kotler e Keller (2006) e Oliveira e Campomar (2007). Após, através de realização de pesquisa de campo de caráter qualitativo, junto a gestores e consumidores (finais e organizacionais) da organização, foram identificados aspectos pertinentes à orientação ao mercado, segmentação e foco, pontos fortes e fracos da concorrência e dimensões de diferenciação da marca, que sustentaram a proposição de valor a ser adotada no posicionamento estratégico para a empresa S/RS. Neste sentido destaca-se que tecnologia, inovação e credibilidade são fatores-chave para que a marca S/RS sustente vantagem de longo prazo em um mercado extremamente competitivo.

Palavras-Chave: Posicionamento Estratégico, Diferenciação, Mercado.

Abstract

This article propose a strategic positioning for the company S/RS, which operates in the market of agricultural implements, to be consolidated through the management practices applied to the elements of the marketing composite (product, price, place and promotion). To achieve the objectives, the authors first conducted a literature search that resulted in a theoretical model for the development of strategic positioning, with reference to major studies of Hooley, Saunders, Piercy (2005), Kotler and Keller (2006) and Oliveira and Campomar (2007). After that, through implementation of field research that are qualitative, with managers and consumers (end-organizational) of the organization were identified to the relevant aspects guidance to the market, segmentation and focus, strengths and weaknesses of

competition and differentiation of the dimensions of brand, argued that the proposition of value to be used in strategic positioning for the company S/RS. In this sense there is that technology, innovation and credibility are key factors for the brand S/RS sustain long-term advantage in a highly competitive market.

Key words: Strategic Positioning, Differentiation, Market.

1 Introdução

O posicionamento estratégico constitui um significativo instrumento de apoio aos processos de decisões estratégicas (NINÕ, GOUVÊA, 2004; HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2005). Sua implantação contempla a identificação de segmentos de mercado, a definição de foco, a análise da oferta dos concorrentes e a definição de uma diferenciação, valorizada pelo mercado-alvo e dificilmente imitada pelos competidores (DIMINGO, 1988; OLIVEIRA, CAMPOMAR, 2007). Cabe ao posicionamento estratégico direcionar as decisões pertinentes ao composto mercadológico da organização, para que assim se evitem erros que tornem confusa, duvidosa, super ou subposicionada determinada organização (KOTLER, 2000).

De acordo com Ninõ e Gouvêa (2004), discussões sobre a aplicação do conceito de posicionamento estratégico continuam apresentando utilidade. Contudo, avaliando-se as publicações nacionais da área de administração, e dando-se ênfase para as relacionadas ao marketing, percebe-se que são poucos os estudos realizados tendo por referência esta temática¹, o que torna pertinente teoricamente a realização deste. Ainda, considerando que o mercado de fabricação de implementos agrícolas apresenta acirrada concorrência nacional e internacional, e que esta se caracteriza por ser setorial, onde os produtos ofertados são substitutos próximos (KOTLER, KELLER, 2006), realizar um estudo na área se faz relevante para a prática qualificada de gestão.

A empresa foco do trabalho (que será aqui denominada como S/RS) é uma indústria de implementos agrícolas, que se encontra em processo de reestruturação organizacional. Assim, o objetivo geral que norteou a realização do estudo descrito neste artigo centrou-se na definição de um posicionamento estratégico para a S/RS, o qual permitirá que a marca consolide sua imagem e seu espaço no mercado.

2 Fundamentação Teórica

A literatura de marketing não é consensual sobre como e onde o processo de posicionamento deve ocorrer (MÜHLBACHER, DREHER, GABRIEL-RITTER, 1994). Há dois agrupamentos possíveis considerando as distintas contribuições teóricas de autores da área: no primeiro tem-se o posicionamento operacional, diretamente relacionado às ações de comunicação desenvolvidas pela marca, linha fortemente embasada nos estudos de Reis e Trout (2004); no segundo destaca-se o posicionamento estratégico, o qual antecede as decisões de composto, sendo na realidade o norteador das mesmas (MCKENNA, 1999; KOTLER, 2000; HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2005).

No presente artigo, tendo-se como referência base estudos bibliográficos desenvolvidos por Oliveira e Campomar (2007; 2008), nos quais os autores discutem a evolução dos estudos sobre posicionamento e sua variabilidade, utilizar-se-á o conceito estratégico.

2.1 Conceituando Posicionamento Estratégico

Muitos autores concordam que o posicionamento serve para que as organizações identifiquem e estabeleçam um espaço distinto no mercado para suas marcas (TOLEDO, HEMZO, 1991; MÜHLBACHER, DREHER, GABRIEL-RITTER, 1994; HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2005; KOTLER, KELLER, 2006). Para Oliveira e Campomar (2007; 2008), o posicionamento estratégico consiste no desenvolvimento e na transmissão (alicerçada em uma marca) de uma proposta de valor, a partir de aspectos significativos para um determinado segmento foco, sendo que tais aspectos serão processados e comparados com os das ofertas praticadas pelos concorrentes, e isso irá originar o posicionamento percebido.

¹ BAR, RAC, Rausp, Rege, Anais Enanpad e Semead, dentre outros periódicos e anais de eventos nacionais da área, tiveram seus artigos mapeados pelos autores nos últimos oito anos.

Para que uma organização se posicione, várias decisões precisam ser tomadas, tais como: segmento de mercado e público-alvo que se almeja atingir; imagem que se pretende transmitir; características do produto que serão enfatizadas; dentre outras (AAKER, SHANSBY, 1982; DI MINGO, 1988). Logicamente, a estratégia adotada precisa ser condizente com os conceitos e procedimentos que a organização tem desenvolvido, ou seja, o posicionamento deve refletir a identidade da empresa, caso contrário, pode acabar tornando-se uma fragilidade a ser explorada por concorrentes (OLIVEIRA, CAMPOMAR, 2008).

Dessa forma, uma organização que deseja se posicionar no mercado deve: **ser orientada ao mercado (1); definir um segmento e um público-alvo (2); analisar seus concorrentes (3); e ser capaz de encontrar um diferencial sustentável e perceptível ao mercado (4).**

A partir do momento que os diretores reconhecem a importância vital do marketing para o sucesso da empresa, eles adotam uma mentalidade **orientada para o mercado (1)**, com planejamento, políticas e operações voltadas para o cliente (STANTON, 1980). Contudo não adianta focar apenas no cliente. Segundo Narver e Slater (1990) a orientação ao mercado é considerada um construto unidimensional constituído por três componentes comportamentais: orientação para o cliente, para os concorrentes e coordenação interfuncional.

Organizações orientadas para o mercado apresentam uma capacidade elevada de relacionamento com o mesmo, o que acaba por produzir vantagens sustentáveis, baseadas na reciprocidade e em compromissos mútuos (DAY, 2001). Os principais estudos realizados na última década e início da vigente sobre este tema, permitem argumentar que as organizações orientadas ao mercado possuem desempenho superior nos negócios uma vez que a referida orientação obriga as organizações a possuírem estruturas capazes de forjar conexões mais próximas com o mercado, prevendo necessidades dos consumidores, reagindo rapidamente às ações dos concorrentes e buscando uma vantagem competitiva sustentável (ANTONI, 2004).

Uma organização orientada ao mercado, portanto, reconhece a importância de segmentar e definir um público-alvo no mercado. **Segmentar um mercado (2)** significa identificar um grupo de compradores potenciais que compartilham características de interesse da organização (BLACKWELL, ENGEL, MINIARD, 2005). Na concepção descrita por Kotler e Keller (2006), o marketing de segmento constitui uma abordagem que trabalha com necessidades e preferências muito similares de determinado grupo, o que apresenta como benefício para as organizações o desenvolvimento de ofertas flexíveis, que agregam à solução básica uma outra com diferenciais que atendam as necessidades individuais.

A segmentação é uma ferramenta estratégica que deve ser empregada tanto nos mercados de consumidores finais quanto nos mercados empresariais (ETZEL, WALKER, STANTON, 2001). Na visão de Hooley, Saunders e Piercy (2005) existem três classes principais de variáveis que podem ser utilizadas para a segmentação de um mercado, sendo elas: características básicas do cliente, atitudes do cliente e comportamento do cliente. Neste sentido, a segmentação eficaz mapeia os atributos importantes e determinantes para a compra de produtos por parte dos clientes alvo da organização (ALPERT apud ESPINIZA, HIRANO, 2003).

Obviamente, quanto mais atrativo for um segmento, maior o número de empresas com interesse de atuação no mesmo. Assim, cabe às organizações estabelecerem mecanismos para que **conheçam seus concorrentes (3)**, suas estratégias, objetivos, pontos fortes e fracos e suas ações mais prováveis, caso contrário é impossível formular o componente central de uma estratégia de marketing: descobrir um grupo de clientes para os quais existe uma vantagem competitiva na oferta da empresa em relação à concorrência (HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2005).

Após análise do mercado consumidor e dos concorrentes, bem como das competências da organização, os gestores podem então definir **uma diferença perceptível e sustentável (4)**, a qual irá direcionar o posicionamento estratégico pretendido pela organização no mercado (HOOLEY, SOUNDERS, PIERCY, 2005; KOTLER, KELLER, 2006). Segundo Oliveira e Campomar (2007), posicionamento implica diferenciação, perceptível e valorizada pelo mercado, seja objetiva, subjetiva, real ou percebida, como meio de ofertar valor ao público-alvo a partir de uma combinação dos elementos do composto de marketing.

Os produtos e serviços precisam de uma diferença marcante e forte, que satisfaça aos critérios de importância, destaque, superioridade, exclusividade, acessibilidade e lucratividade (KOTLER; KELLER, 2006). No Quadro 01 apresentam-se as cinco dimensões a partir das quais uma empresa pode diferenciar a sua oferta.

Diferenciação por Produto	Diferenciação por Serviços ao Cliente	Diferenciação por Recursos Humanos	Diferenciação por Canal	Diferenciação por Imagem
<ul style="list-style-type: none"> - Forma - Características - Desempenho - Conformidade - Durabilidade - Confiabilidade - Facilidade de reparo - Estilo - Design 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidade de pedido - Entrega - Instalação - Treinamento do cliente - Orientação ao cliente - Manutenção e reparo - Serviços diversos 	<ul style="list-style-type: none"> - Competência - Cortesia - Credibilidade - Confiabilidade - Capacidade de resposta - Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura - Especialidade - Desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> - Símbolos - Mídia - Atmosfera - Eventos

Quadro 01: Estratégias de Diferenciação

Fonte: Adaptado pelos autores de Kotler e Keller (2006)

Assim sendo, pode-se dizer que a organização se utiliza da diferenciação para projetar o posicionamento que pretende no mercado, enquanto os consumidores percebem o posicionamento principalmente em função das principais diferenças da oferta da marca. Destaca-se ainda, que para o alcance dos objetivos de posicionamento estratégico, a empresa precisa buscar a consonância total entre o posicionamento por ela pretendido e o percebido pelo público-alvo (OLIVEIRA, CAMPOMAR, 2007).

2.2 Proposição de um Modelo para Identificação do Posicionamento Estratégico

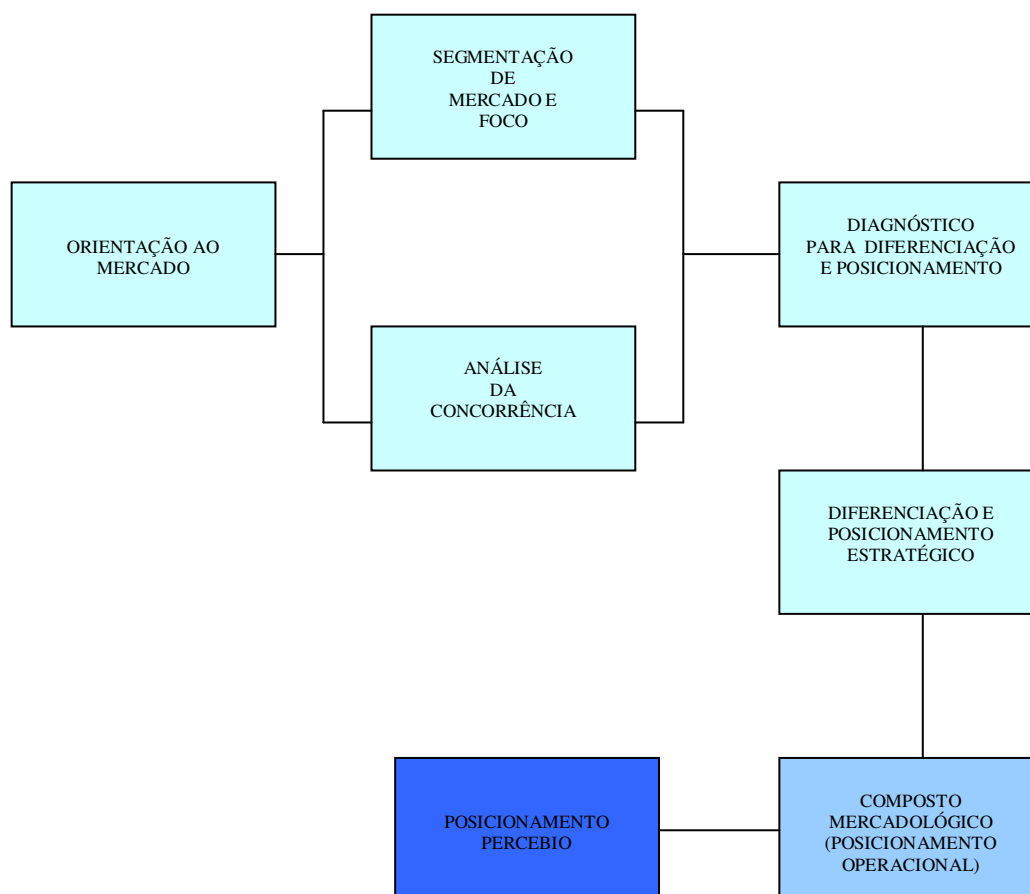
Posicionamento diz respeito à imagem obtida por um produto na mente do consumidor, como resultado de três dimensões: o tipo de oferta que a empresa faz; o público-alvo da oferta; a concorrência (ROCHA, CHRISTENSEN, 1999). Levando-se em conta a pesquisa bibliográfica desenvolvida por Oliveira e Campomar (2007), posicionamento é uma proposta de valor que interesse à empresa, significativa para o público-alvo e, em sua percepção, mais atrativa do que as propostas elaboradas pela concorrência.

Assim sendo, para que uma organização defina um posicionamento estratégico, a mesma deve conhecer suas competências, as necessidades do seu público-alvo e os pontos fortes e fracos de seus concorrentes (HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2005). Tais definições nortearão as decisões de composto mercadológico, sejam relativas ao produto, às políticas de preço, à distribuição ou então à comunicação (KOTLER, KELLER, 2006).

Portanto, o primeiro passo para que uma organização defina seu posicionamento estratégico centra-se na orientação ao mercado, ou seja, a mesma necessita ter no seu centro a preocupação com dois públicos fundamentais: clientes e concorrentes. Assim, se existe esta

filosofia dentro da empresa, a segmentação, a definição de público-alvo, a análise da concorrência, bem como das competências organizacionais, são decorrência. Por fim, com tal diagnóstico, pode-se então diferenciar e posicionar a oferta no mercado. Tais considerações justificam o modelo apresentado na figura 01, o qual contempla etapas a serem seguidas pelas organizações para que se desenvolva o posicionamento estratégico:

Figura 01: Etapas para Definir o Posicionamento Estratégico



Fonte: Elaborado pelos Autores, 2008.

Considerando as etapas descritas da Figura 01, é preciso destacar que na etapa de diagnóstico para diferenciação e posicionamento, deve ser estabelecida uma relação entre três pontos principais para que o posicionamento pretendido realmente seja percebido pelo mercado. Isto é, atributos valorizados pelo público-alvo, pontos fortes e fracos dos concorrentes e competências da organização constituem o tripé que norteará a definição de uma diferença forte e distintiva.

3 Metodologia

Quanto aos fins, o estudo caracteriza-se por ser exploratório. Para Gil (2002), os estudos exploratórios têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Assim, justifica-se a utilização do mesmo para o alcance do objetivo geral deste estudo, que se centrava em estabelecer um posicionamento estratégico para a empresa S/RS.

Com relação aos meios empregados, é possível dizer que o estudo utilizou-se de pesquisa bibliográfica e de pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica refere-se ao estudo

desenvolvido junto ao referencial teórico existente sobre o tema em questão, principalmente nos trabalhos desenvolvidos por Hooley, Sounders e Piercy (2005) e Oliveira e Campomar (2007; 2008), e objetivou a elaboração de um modelo para estabelecimento de posicionamento estratégico. Já a pesquisa de campo diz respeito aos dados que foram gerados pelos pesquisadores para a finalidade específica de responder ao problema em pauta (MALHOTRA, 2001).

No que tange a abordagem do estudo, esta foi qualitativa direta. De acordo com Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa tem no processo e em seu significado os focos principais, uma vez que nesta a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são essenciais (GIL, 2002; OLIVEIRA, 2007). De fato, por permitirem interações e construções (BAUER; GASKELL, 2002), os métodos qualitativos possibilitam a compreensão mais profunda a respeito do que se está investigando (MALHOTRA, 2001).

3.1 Identificação das Variáveis da Pesquisa

Considerando-se o referencial teórico pesquisado, foi elaborado um modelo para identificação de posicionamento estratégico (Figura 01). Assim sendo, as variáveis de pesquisa centram-se fundamentalmente no modelo aqui descrito. Ainda, vale destacar que tais variáveis foram complementadas tendo-se por referência a contribuição teórica dos autores da área (ver Quadro 02).

Variáveis	Autores
Orientação ao Mercado	Narver e Slater (1990); Day (2001); Slater (2001); Antoni (2004).
Segmentação e Foco	Etzel, Walker, Stanton (2001); Alpert (apud Espiniza, Hirano, 2003); Blackwell, Engel, Miniard (2005); Holley, Sounders, Piercy (2005); Kotler, Keller (2006); Oliveira, Campomar (2007).
Análise da Concorrência	Hooley, Saunders, Piercy (2005); Kotler, Keller (2006).
Diagnóstico para Diferenciação e Posicionamento	Narver e Slater (1990); Hooley, Saunders, Piercy (2005); Kotler, Keller (2006).
Diferenciação e Posicionamento Estratégico	Toledo, Hemzo (1991); Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994); Hooley, Sounders, Piercy (2005); Kotler, Keller (2006); Oliveira, Campomar (2007; 2008).

Quadro 02: Variáveis de Pesquisa

Fonte: Os autores, 2008.

3.2 Procedimento de Coleta de Dados

Optou-se pela realização da coleta de dados através da abordagem direta. A abordagem direta torna mais fácil a obtenção de informações completas e detalhadas (MALHOTRA, 2001; VIEIRA, TIBOLA, 2005). A técnica utilizada para a coleta de dados foram entrevistas em profundidade, pois os autores entenderam que através da mesma se obteria de forma direta respostas que colocassem em evidência as percepções dos públicos de interesse frente as variáveis das etapas para definição do posicionamento estratégico.

3.2.1 Sujeitos da pesquisa

Levando-se em conta que a abordagem deste estudo é qualitativa, os autores optaram por trabalhar com uma amostragem não-probabilística, por julgamento (MALHOTRA, 2001; BAUER, GASKELL, 2002). Neste tipo de amostragem se escolhe os sujeitos de forma intencional, podendo os pesquisadores determinar os elementos da população que desejam

pesquisar (GIL, 2002; DIEHL; TATIM, 2004). Dessa forma, uma vez que o objetivo do estudo centrava-se em definir um posicionamento estratégico para a empresa S/RS, dividiram-se os sujeitos em dois blocos: gestores (10 pessoas) e consumidores organizacionais (05 empresas 05 consumidores finais).

No grupo de gestores, os pesquisadores definiram como alvo o diretor-presidente, o diretor administrativo-financeiro, o gerente administrativo-financeiro, o gerente de vendas internas, o gerente de vendas externas, o gerente de RH, o gerente industrial, o gerente de engenharia de produto, o gerente de suprimentos e o gerente de tecnologia. Tal definição de sujeitos justifica-se uma vez que o posicionamento estratégico depende de fatores de gestão que se encontram diretamente relacionados às áreas comandadas pelos mesmos.

Com relação aos sujeitos consumidores, como a empresa S/RS atende tanto ao mercado de consumidores finais quanto de consumidores organizacionais, definiu-se abordar os dois tipos de compradores. Assim, os 05 (cinco) consumidores organizacionais foram escolhidos em função do seu potencial de compra (não necessariamente sendo estes os líderes da curva ABC da empresa), enquanto os finais foram escolhidos considerando-se a localização geográfica (todos estão no mesmo estado federativo da sede da empresa S/RS).

3.2.2 Coleta de dados

A realização da coleta de dados foi previamente agendada por telefone, e aconteceu pessoalmente. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio para que a análise dos dados tivesse maior fidedignidade (MALHOTRA, 2001). Salienta-se que a coleta foi realizada pelos próprios pesquisadores, que tiveram a responsabilidade de estimular os respondentes a falar livremente observando, contudo, que não se perdesse o foco da investigação. O tempo médio de duração das entrevistas ficou em torno de 02 (duas) horas por respondente.

3.3 Análise dos dados

Considerando que os 20 (dez) sujeitos do estudo puderam expressar-se livremente a cerca dos tópicos levantados, as transcrições realizadas produziram um conjunto de dados que foi submetido a uma análise de conteúdo. Bauer (2002) afirma que esta análise se constitui em um método desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas onde, embora maior parte das análises clássicas culmine em descrições numéricas de algumas características do corpus do texto, significativa atenção tem sido dada aos tipos, qualidades e distinções presentes nos dados coletados. Portanto, realizar a análise de conteúdo significa utilizar-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações a fim de se obter indicadores (quantitativos ou não) que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2000).

Para codificação e a categorização do material textual, fez-se um exame detalhado do discurso, onde as transcrições foram lidas e relidas até que se tornassem familiares. Após, procedeu-se a separação e o isolamento de cada fração significativa, as quais foram sendo codificadas. De acordo com Bauer (2002), um referencial de codificação constitui-se em um modo sistemático de comparação, ou seja, um conjunto de questões (códigos) com o qual o codificador trata os materiais e através do qual consegue respostas. Portanto, embora o corpus das transcrições dos dados deste trabalho permita uma multidão de possíveis questões, a análise de conteúdo realizada manteve-se norteada pela seleção teórica que incorpora o objetivo da pesquisa.

Tendo completado a codificação e a categorização dos dados, realizaram-se então as inferências dos autores sobre o material. Na análise de conteúdo, o resultado deve apresentar produções de interesse e que resistam a um minucioso exame (BAUER, 2002). Considerando-se isso, o procedimento de interpretação utilizou-se de quatro blocos para unidade de análise (OLIVEIRA, 2007). Isto é, primeiramente os autores interpretaram os resultados decorrentes

das perguntas sobre a orientação ao mercado, após sobre segmentação e foco. No terceiro bloco analisaram-se as percepções frente aos concorrentes e no quarto sobre os diferenciais associados à marca. Deve-se comentar também que na primeira análise os três públicos foram separados, para que os autores pudessem identificar as consonâncias bem como as dissonâncias dos distintos discursos.

4 Caracterização do Setor e da Empresa S/RS

O setor de máquinas e implementos agrícolas é de extrema importância para o crescimento do agronegócio brasileiro. Segundo a Abimaq - Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos, o setor abrange vários sub-setores que vão desde o preparo do solo, plantio, colheita, até o armazenamento e o transporte de produtos agrícolas para o consumo direto ou para a indústria alimentícia. Conforme publicado no site do BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento, a indústria de máquinas e implementos agrícolas caracteriza-se por ter uma estrutura bastante heterogênea com empresas de diferentes tamanhos.

O segmento é composto por três modalidades de indústria: tratores de roda (neste segmento estão os cultivadores motorizados e pequenas máquinas de baixa potência); colheitadeiras (utilizados na última etapa agrícola, a colheita); e implementos agrícolas (participam de diversas etapas da agricultura, desde preparação do solo até a colheita). No Brasil, os três estão presentes com estruturas de mercado distintas. As indústrias de tratores e colheitadeiras são representadas por grandes empresas, enquanto a de implementos por empresas de pequeno porte. A maior produção de implementos agrícolas, 85%, está concentrada na região Sul e no estado de São Paulo.

A empresa S/RS originou-se de uma ferraria que tinha como principal atividade a montagem e a manutenção de máquinas e implementos agrícolas que começavam a chegar na região importados da Europa. A necessidade de adaptação dos produtos para as características da região, como o solo e culturas impulsionou a fabricação. Visando à expansão do mercado, em 1982 a empresa implementou mudanças estruturais que proporcionaram o crescimento e desenvolvimento da empresa. Realizou a abertura de capital, transformou a empresa em S/A, trouxe novos sócios, novas idéias e capital.

Sempre buscando a adaptação a um mercado extremamente dinâmico a S/RS iniciou uma parceria através da joint venture com uma empresa alemã, líder na Europa pela tecnologia de ponta de seus produtos, o que permitiu à marca introduzir no país o sistema de agricultura de precisão. Em 2006 mudanças significativas na raiz societária da organização aconteceram. Em negociação com os sócios da Alemanha, a fábrica de pulverizadores passou a ter o comando acionário da S/RS. Resultando desta forma na ampliação da matriz industrial, contribuindo significativamente para o crescimento do portfólio de produtos, fortalecendo a marca e oportunizando uma maior participação no mercado nacional e internacional.

Também em 2006 a empresa passou a atuar na linha de plataformas de milho e em 2007 oficializou a sua entrada do mercado do plantio. Atualmente a empresa possui uma área construída de 22.850 m² em uma área total de 106.000 m², e conta com a colaboração de 650 funcionários. A S/RS é uma empresa de origem familiar que sempre esteve voltada para o mercado buscando corresponder e atender as mudanças bruscas que o setor de máquinas e implementos agrícolas exige.

A S/RS é uma empresa atuante em todo o território nacional e exportadora para 27 países. A organização possui a linha mais completa de implementos agrícolas do Brasil, fabrica e comercializa máquinas agrícolas que são utilizadas desde plantio até a colheita, ou seja, de janeiro a janeiro. Sua linha de produtos é composta por plantadoras, plainas agrícolas dianteiras, plainas niveladoras traseiras, carretas agrícolas, plataforma de milho,

pulverizadores, distribuidores, subsoladores, abastecedores de fertilizantes e equipamentos tecnológicos para a prática de agricultura de precisão.

Baseada em uma política de crescimento e de redução da dependência do mercado interno, a empresa ingressou no mercado internacional em 1997, neste ano o percentual de exportações da empresa representava 2% do faturamento total. Após dez anos dedicados a abertura de mercados, as exportações alcançaram 20% do faturamento. Mesmo enfrentando oscilações da taxa cambial e a desvalorização do dólar, o que torna os produtos menos competitivos no cenário externo, a empresa apresentou um crescimento significativo e está estruturada com estratégias para atingir um percentual entre 25% e 30% de vendas para o mercado externo.

5 Análise dos Resultados

A análise dos dados que irão sustentar a proposição de um posicionamento estratégico para a empresa S/RS contempla o modelo proposto na Figura 01. Isto é, num primeiro momento descrevem-se os dados relacionados à percepção dos sujeitos da amostra frente à orientação ao mercado. Após, tem-se a descrição de variáveis por eles associadas à segmentação e foco do mercado, bem como pontos fortes e fracos dos concorrentes. Por fim identificam-se elementos percebidos como diferenciais da marca pelo público nas cinco dimensões propostas por Kotler, Keller (2006), e propõem-se, após a etapa de diagnóstico, um posicionamento estratégico para a empresa.

Deve-se destacar que ao longo das análises realizadas estabeleceram-se as comparações necessárias entre as 10 (dez) entrevistas feitas com gestores e as 10 (dez) desenvolvidas com consumidores, buscando identificar os pensamentos comuns, bem como os divergentes. Portanto, embora os quadros apresentados na sequência descrevam uma categorização geral das respostas, as mesmas foram primeiramente analisadas por grupos distintos.

5.1 Indicadores de Orientação ao Mercado

A orientação ao mercado diz respeito a uma cultura empresarial que estimula os comportamentos necessários à criação de valor superior ao cliente (NAVER, SLATER, 1990). Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005), através da prática da orientação ao mercado as organizações adotam e disseminam aos colaboradores os conceitos de marketing, posicionam os clientes como centro das operações e operacionalizam metas para proporcionar a satisfação, através de ofertas de maior valor que as dos concorrentes. Assim, nas questões realizadas neste bloco, os autores investigaram que práticas, na percepção dos públicos sujeitos da pesquisa, caracterizavam a gestão da empresa. Os indicadores gerados estão descritos no Quadro 03, bem como a sua frequência de citação.

Indicadores de Orientação ao Mercado	Frequência de Citações
Atendimento Satisfatório (busca solucionar problemas)	15 sujeitos
Realiza Pesquisa no Campo (aplicando os resultados em suas máquinas)	11 sujeitos
Preocupa-se com o Pós-venda (assistência técnica)	08 sujeitos
Desenvolve Inovação Tecnológica	05 sujeitos
Cria soluções Diferenciadas	03 sujeitos

Quadro 03 - Indicadores de Orientação ao Mercado

Fonte: Coleta de dados, os autores, 2008.

Considerando-se os dados gerados, é preciso salientar que houve distinções nos discursos de gestores e de consumidores. Para **os gestores**, em sua maioria (09 citações), a prática de gestão da empresa centra-se em realizar pesquisa de campo para desenvolver

produtos que atendam às necessidades específicas dos distintos mercados, criando soluções diferenciadas (03 citações). Já para **os consumidores**, tanto organizacionais quanto finais, a gestão é orientada para solucionar os problemas que os mesmos possuem (10 citações), seja através de produtos (ênfase na inovação tecnológica, sendo as 05 citações de consumidores) ou então de serviços (como pós-venda, sendo 07 citações de consumidores).

Vale destacar, com relação à pós-venda, que os gestores da empresa estão preocupados com esta variável. Para eles, um dos fatores que desencadeou algumas dificuldades na assistência da S/RS centra-se no aumento da linha de produtos aliada ao alto nível de tecnologia empregada. Com utilização de DGPS (Sistema de Posicionamento Global Diferenciado) e prática da agricultura de precisão, surgiram algumas dificuldades de trabalho no campo, isso devido à falta de conhecimento dos operadores. O momento é de transição, do aço para a tecnologia, e muitos sentem dificuldades, pois é preciso maior conhecimento e especialização, a empresa vê essa necessidade e criou um centro de treinamento para suprir esse problema, porém é um processo longo, uma mudança de conceitos. Mesmo assim, os gestores reconhecem que as práticas aplicadas de assistência são mais eficazes que as dos concorrentes.

5.2 Segmentação e Alvo

Neste bloco das entrevistas objetivou-se identificar as características dos compradores e os atributos importantes e determinantes de compra. A S/RS possui seus mercados segmentados intuitivamente, porém, existe outra forma mais confiável, a análise estruturada, frequentemente apoiada em pesquisa. Essa análise produz dados, percepções e oportunidades que tradicionalmente passariam despercebidas, relativas aos desejos atuais e potenciais e a identificação das características do segmento (BOONE, KURTZ, 1998; ETZEL, WALKER E STANTON, 2001; ESPINOZA, HIRANO, 2003).

Dessa forma, as questões realizadas para esta etapa buscaram mapear a percepção que os gestores têm das características que norteiam os agricultores que compram seus produtos, confrontando estes dados com as percepções dos consumidores. Neste sentido, foi possível identificar que os **gestores** possuem clareza sobre perfil, tamanho e motivos para compra, sendo os indicadores por eles gerados muito semelhantes com os dos **consumidores** (organizacionais e finais). Porém, na identificação de atributos importantes para a compra, houve distinção entre as variáveis identificadas (ver Quadro 04).

Os atributos importantes são aqueles que os consumidores consideram fundamentais para que a oferta de determinada organização entre no seu conjunto de consideração quando os mesmos estão realizando a avaliação de alternativas pré-compra (ESPINOZA, HIRANO, 2003; BLACKWELL, ENGEL, MINIARD, 2005). Por isso, mapear os mesmos se faz fundamental, pois os atributos determinantes (aqueles que apresentam maior poder de força para que os compradores tomem sua decisão) devem ser gerados através de ampliações dos atributos importantes.

Assim, preocupa os desencontros entre as percepções de gestores e consumidores frente aos mesmos. Isto é, os gestores da empresa S/RS entendem que a qualidade de produção e serviço são qualificadores (10 citações), enquanto os sujeitos consumidores enumeram preço (07 citações), funcionalidade (05 citações), resistência e durabilidade (04 citações). Assim, para evitar dissonância entre os públicos, os gestores devem interpretar que a qualidade na realidade significa funcionalidade, resistência e durabilidade, sendo o preço trabalhado na lógica da percepção de valor (KOTLER, KELLER, 2006).

Variáveis de Segmentação de Mercado e Foco	
Perfil dos Agricultores:	Frequência de Citações
Compradores que buscam Inovação	20 sujeitos
Compradores que desejam Customização	18 sujeitos
Compradores que pagam mais pela Tecnologia	12 sujeitos
Compradores que valorizam a Pós-venda	08 sujeitos
Tamanho dos Agricultores:	Frequência de Citações
Grandes Agricultores	18 sujeitos
Médios Agricultores	15 sujeitos
Motivos de Compra:	Frequência de Citações
Desempenho superior no campo	20 sujeitos
Produtos que atendam as características específicas da região e cultura	19 sujeitos
Atributos Importantes para a Compra do Produto:	Frequência de Citações
Qualidade de produção e serviço	13 sujeitos
Preço	07 sujeitos
Funcionalidade	05 sujeitos
Resistência e Durabilidade	04 sujeitos
Assistência Técnica	03 sujeitos
Tecnologia	02 sujeitos
Marca	02 sujeitos
Atendimento	02 sujeitos

Quadro 04 - Indicadores de Variáveis para Segmentação e Foco

Fonte: Coleta de Dados, os autores, 2008.

5.3 Análise da Oferta dos Concorrentes

Dentro do marketing estratégico, conhecer os pontos fortes e fracos dos concorrentes e suas ações mais prováveis é fundamental. Tal análise completa a orientação ao mercado, e permite que a organização, após mapear os atributos que norteiam a escolha de seu mercado alvo, suas competências e o desempenho dos concorrentes, possa estabelecer com maior segurança seu posicionamento e sua diferenciação (ANTONI, 2004; KOTLER, KELLER, 2006).

Análise da Concorrência da Empresa S/RS	
Concorrente e Motivo de Compra	Frequência de Citações
Concorrente A pelo preço, amplitude de linha e qualidade	14 sujeitos
Concorrente B por similaridade de produtos, preço e localização	08 sujeitos
Concorrente C por produtos similares	06 sujeitos
Concorrente D por ser detentora de uma tecnologia exclusiva em um determinado produto, possuir linha maior em pulverização, preço baixo e pós-venda de qualidade.	05 sujeitos
Concorrente E por qualidade em plataformas de milho e tradição	03 sujeitos
Concorrente F pelo preço	03 sujeitos
Pontos Fortes dos Concorrentes em Relação à Marca S/RS	Frequência de Citações
Preço Competitivo	13 sujeitos
Parque Fabril mais Equipado	04 sujeitos
Baixo Custo de Manutenção	02 sujeitos
Menor Linha de Produtos (o que gera especialização)	02 sujeitos

Pontos Fracos dos Concorrentes em Relação à Marca S/RS	Frequência de Citações
Valor da Marca	14 sujeitos
Referência em Produção de Determinados Produtos	05 sujeitos
Liderança de Mercado	04 sujeitos

Quadro 05 - Análise da Concorrência

Fonte: coleta de Dados, os autores, 2008.

A análise da concorrência evidencia a forte competitividade do setor. O número de empresas é amplo e os motivos de compra são semelhantes aos motivos de compra dos produtos da empresa S/RS. De fato, a concorrência no setor pode ser descrita como setorial, ou seja, há um grupo de empresas que ofertam produtos que são substitutos próximos (KOTLER, KELLER, 2006), o que torna latente a definição de um posicionamento estratégico para a marca S/RS através da identificação de uma vantagem competitiva que seja sustentável no longo prazo.

Neste sentido, os dados descritos no Quadro 05 apresentam, considerando a percepção de **gestores** e **consumidores** de forma equilibrada, que as empresas concorrentes possuem preços menores que os praticados pela marca S/RS, amplitude de linha (com poucas exceções) e qualidade (no que tange funcionalidade e desempenho). Contudo, vale destacar que maioria dos sujeitos (08 consumidores e 06 gestores) destacou que o valor da marca dos mesmos é um ponto fraco, o que permite inferir que tais organizações, por serem desafiantes e seguidoras de mercado (ETZEL, WALKER E STANTON, 2001 ETZEL, WALKER E STANTON, 2001), não ampliam seus produtos através da inovação (LEVITT, 1990), realizando apenas melhorias em decorrência das ações do líder.

5.4 Diagnóstico para Diferenciação e Posicionamento

O posicionamento estimula os consumidores a desenvolverem considerações acerca de uma organização, contribuindo para que os integrantes do segmento foco diferenciem as organizações concorrentes e escolham aquela em que acreditam encontrar maior valor (TOLEDO; HEMZO, 1991). Portanto, para que o posicionamento estratégico estabelecido seja sustentado através da operacionalização dos elementos do composto mercadológico deve-se somar à análise do comportamento de compra do mercado foco e dos concorrentes o conhecimento das diferenças sustentáveis da organização no longo prazo (diretamente relacionadas às suas competências). Tendo-se por referência tal fato, o próximo bloco da pesquisa enumera as diferenças percebidas por gestores e consumidores na marca S/RS. Sabendo-se da necessidade de identificar as mais fortes (difíceis de serem copiadas e valorizadas pelo mercado), os autores optaram por solicitar que os sujeitos enumerassem três fatores diferenciais para cada uma das dimensões de diferenciação propostas por Kotler e Keller (2006). Os resultados obtidos podem ser observados no Quadro 06.

Apesar dos sujeitos (**gestores** e **consumidores**) terem identificado variáveis para todas as dimensões propostas, as de maior unidade encontram-se relacionadas com o produto e com a imagem. Em produto destaca-se a qualidade, entendida aqui como desempenho no campo, funcionalidade e produtividade, o que se consegue com produtos inovadores e que possuem a tecnologia mais apropriada. Com relação à imagem, a força da marca, a credibilidade e a inovação são associações que também se repetiram, e que provavelmente derivam do desempenho superior dos produtos S/RS.

Diferenciais Associados à Empresa S/RS	
Diferenças Associadas a Produto	Frequência de Citações
Qualidade dos produtos (componentes, matéria-prima, processo de fabricação).	12 sujeitos
Tecnologia embarcada.	09 sujeitos
Diferenças Associadas aos Serviços	Frequência de Citações
Comprometimento em solucionar os problemas.	05 sujeitos
Rapidez.	03 sujeitos
Diferenças Associadas aos Recursos Humanos	Frequência de Citações
Comprometimento	09 sujeitos
Bom atendimento e relacionamento	06 sujeitos
Conhecimento	05 sujeitos
Diferenças Associadas ao Canal	Frequência de Citações
Canais de distribuição satisfatórios	07 sujeitos
Marca presente com grande aparição na mídia e promotora de eventos próprios	07 sujeitos
Diferenças Associadas à Imagem	Frequência de Citações
Marca forte	13 sujeitos
Credibilidade	07 sujeitos
Inovação	07 sujeitos

Quadro 06 - Diferenciais Associados à Empresa S/RS

Fonte: Coleta de dados, os autores, 2008.

Em mercados caracterizados por compras de alto envolvimento, ou então compras complexas (BLACKWELL, ENGEL, MINARD, 2005; SCHIFFMAN, KANUK, 2005), valor de produto e valor de imagem sustentam a prática de preços maiores, já que os consumidores percebem maior valor agregado, sentindo-se mais seguros com suas escolhas por entender que tais ofertas tangibilizam menores riscos. Percebeu-se com os dados coletados que a empresa S/RS possui competência para sustentar os atributos associados a tais dimensões. Ainda, relacionando esse diagnóstico com os atributos qualificadores para a compra gerados e com a análise dos pontos fortes e fracos dos concorrentes, entende-se que um caminho viável para o posicionamento estratégico da marca centra-se justamente em sustentá-lo nos elementos da diferenciação por imagem que foram levantados.

5.5 Posicionamento Estratégico para a Marca S/RS

Observando-se os dados coletados, identifica-se que **clientes** e **gestores** percebem **tecnologia, credibilidade e inovação** como variáveis da marca S/RS: “*criadora de produto e tecnologia e não copiadora*”; “*na nossa região associa à inovação tecnológica*”, dentre outras. Todos os entrevistados também destacam que os produtos da empresa S/RS possuem boa **funcionalidade** e **promovem bons resultados** no campo (atributos mapeados como qualificadores no bloco 02), mesmo quando utilizados em regiões com clima, solos e prática de culturas diferentes. Ainda, maioria dos sujeitos da pesquisa destacou como ponto fraco dos concorrentes o valor da marca, enquanto na dimensão de diferenciação por imagem o item **marca forte** apresentou, para a empresa S/RS, maior frequência de menções.

Com base nisso, sugere-se que a empresa S/RS direcione suas ações de composto mercadológico (produto, preço, distribuição e comunicação) considerando o seguinte posicionamento estratégico:

Empresa	Consumidores-Alvo	Benefícios
S/RS	Conscientes da necessidade de inovação tecnológica para desempenho superior; e conscientes da credibilidade da marca S/RS.	A marca S/RS é comprometida em entregar ao mercado produtos que ajudem a aumentar a rentabilidade no campo através de seu permanente investimento em inovação tecnológica.

Quadro 07: Proposta de Valor para a Empresa S/RS

Fonte: os autores, 2008.

6 Considerações Finais

Conhecer e aprofundar os estudos sobre posicionamento estratégico em marketing é de grande importância para que profissionais e organizações possam desenvolver ações de produto, preço, distribuição e comunicação orquestradas com os atributos valorizados por seu mercado-alvo e melhores do que as praticadas por seus concorrentes em aspectos que realmente agreguem valor. Assim, esse estudo teve como objetivo propor, através de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, um posicionamento estratégico a ser adotado pela empresa S/RS, que atua no mercado de implementos agrícolas, caracterizado pela alta competitividade.

Para tanto, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, através da qual se identificou que maioria dos estudos desenvolvidos na área de posicionamento estratégico aponta as seguintes decisões a serem tomadas para desenvolvê-lo: segmentação, foco, análise da concorrência e diferenciação (AAKER, SHANSBY, 1982; DIMINGO, 1988; HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2005; KOTLER, KELLER, 2006; OLIVEIRA, CAMPOMAR, 2007 e 2008). Ainda, considerando-se a importância da cultura da orientação ao mercado para que as estratégias e práticas de marketing sejam bem-sucedidas (NARVER, SLATER, 1990; DAY, 2001; ANTONI, 2004), os autores deste estudo entenderam que a mesma constitui o primeiro passo para que as demais decisões sejam consistentes.

Após a pesquisa bibliográfica, pôde-se então propor um modelo teórico para definição de posicionamento estratégico. Na sequência, foi realizada a pesquisa de campo visando o alcance do objetivo principal do estudo, que se centrava em definir um posicionamento estratégico para a empresa S/RS. Os dados foram coletados junto a gestores, consumidores finais e organizacionais, e possibilitaram mapear indicadores relevantes sobre motivos de compra do segmento, atributos qualificadores, pontos fortes e fracos dos concorrentes e associações frente às dimensões de diferenciação (o que identificou as competências da empresa). Com base nesse diagnóstico, foi possível estabelecer uma proposta de valor a ser adotada no posicionamento estratégico da empresa S/RS, diretamente relacionada à tecnologia, à inovação e à confiabilidade da marca.

6.1 Implicações Acadêmicas e Gerenciais

Oliveira e Campomar (2007) sugeriram, em ensaio publicado sobre os conceitos que norteiam o posicionamento estratégico, a realização de trabalhos, tanto qualitativos quanto quantitativos, que incluíssem pesquisas de campo para ampliar, aprofundar e validar as principais considerações expostas por eles. Os mesmos também identificaram a necessidade de estudos que buscassem a contemplação de processos e de técnicas de posicionamento. Nesse sentido, o presente trabalho possibilitou a formalização de um modelo teórico para o estabelecimento de posicionamento estratégico, ampliando e aprofundando algumas das contribuições descritas pelos referidos autores em seu estudo (como as pertinentes à necessidade de orientação ao mercado e às dimensões de diferenciação), e validando o conceito por eles estabelecido para posicionamento, bem como as observações pertinentes à relação do posicionamento com a gestão do composto mercadológico.

Quando às implicações gerenciais, uma vez que o objetivo centrou-se na definição de um posicionamento para a empresa S/RS, entende-se que os resultados apresentados neste artigo agregam informações a um processo de gestão até então mais operacional do que estratégico. Isto é, a empresa objeto deste estudo poderá qualificar os elementos do composto mercadológico a partir dos dados gerados, tendo um direcionador claro para tais ações, e solidificar a proposta de valor da marca como uma vantagem de longo prazo, garantindo um posicionamento percebido compatível com os objetivos da organização.

6.2 Limitações e Recomendações para Pesquisas Futuras

Uma vez que os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo tiveram como referência a abordagem qualitativa, a primeira limitação encontra-se no número de sujeitos abordados (principalmente na população de clientes organizacionais e finais). Outro fator limitante decorre dos critérios de julgamento utilizados, que acabaram por focar o grupo de consumidores finais apenas no estado sede da empresa S/RS.

Com relação aos estudos futuros, considerando que o ambiente empresarial caracteriza-se por uma alta volatilidade, o posicionamento proposto deve ser monitorado e revisado periodicamente. Também, tendo por base as implicações acadêmicas, deve-se replicar em outros segmentos o modelo de implantação de posicionamento estratégico proposto, além de realizar estudos de caso com organizações bem posicionadas para verificar se as mesmas realizaram (e de que forma o fizeram) as etapas descritas.

Referências

- AAKER, D. A.; SHANSBY J. G. Positioning your product. **Business Horizons**. Greenwich, v. 25, n. 3, p. 56-62, May/June, 1982.
- ABIMAQ - **Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos**. <<http://www.abimaq.org.br>> acessado em dez. 2007.
- ANTONI, V. L.. **Orientação para o Mercado e Performance**. Passo Fundo: EDUPF, 2004.
- BARDIN, L.. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 2000.
- BAUER, M. Análise de Conteúdo Clássica. In: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BLACKWELL, R.D.; ENGEL, J. F.; MINIARD, P.W. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.
- BNDES - **Banco Nacional de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. <<http://www.bndes.org.br>> acessado em dez. 2007.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- DAY, G.S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C.. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DI MINGO, E. The fine art of positioning. **The Journal of Business Strategy**. Boston, v. 9, n. 2, p.34-38, Mar./Apr. 1988.
- ESPINIZA, F; HIRANO, A. As dimensões de Avaliação dos Atributos Importantes na Compra de Condicionadores de Ar: um estudo aplicado. **RAC**, v.2, n.4, 2003.
- ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J.. **Marketing**. 11 ed. São Paulo: MaKron Books, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A; PIERCY, N.F. **Posicionamento Competitivo**. São

Paulo: 2005.

KOTLER, P.. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LEVITT, T. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

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

NARVER, J.C; SLATER, S.F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**. v. 54, p.20-35, Oct. 1990.

NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005.

NIÑO, F. M. ; GOUVÊA, Maria Aparecida . O Processo de Posicionamento Estratégico nas empresas de serviços turísticos: um estudo de caso em agências de viagem da cidade de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração (USP)**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 63-79, 2004.

OLIVEIRA, B; CAMPOMAR, M.C. Revisitando o Posicionamento em Marketing. **REGE - Revista de Gestão da USP**, v.14, p. 41-52, 2007.

_____. O Reposicionamento em Marketing como Elemento de Competitividade. In: XI SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP, 2008, São Paulo. **Anais XI SEMEAD**, 2008.

OLIVEIRA, M. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

REIS, A.; TROUT, J.. **Posicionamento: A Batalha por sua Mente**. São Paulo: Makron Books, 2004.

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

SCHIFFMAN, L.G.; KANUK, L.L. **Comportamiento Del Consumidor**. 8 ed. México: Pearson Educación, 2005.

SLATER, S.F. **Market Orientation at the beginning of a new millennium**. Managing Service Quality. Bedford, 2001.

STANTON, William J. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: ENANPAD, 15, 1991, Belo Horizonte. **Anais: ANPAD**, 1991.

VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F.. Pesquisa Qualitativa em Marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. **RAC**, v.9, n.2, Abr./Jun, 2005.