

**FUNDAMENTOS DO POSICIONAMENTO DE MARCAS –
UMA REVISÃO TEÓRICA**

Autores:

Francisco Antonio Serralvo

Titulação: Doutor em Ciências Sociais pela PUC-SP

Instituição: Universidade Católica de Santos

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

Endereço: Av. Prestes Maia, 241 – Cj. 3021 – 01031-902 – São Paulo – SP

Tel: (11) 3311-0607 e 8141-3204

e-mail: serralvo@pucsp.br

Márcio Tadeu Furrier

Titulação: Mestrando em Administração de Empresas

Instituição: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

Endereço: Av. das Nações Unidas, 12.901 – Ed. Torre Norte, 25º Andar

04578-000 – São Paulo/SP

Tel: (11) 3311-0607 e 8141-3204

e-mail: marcio.furrier@hp.com

RESUMO

Este texto abordou a questão da significativa variação existente na literatura de marketing em relação ao conceito do posicionamento. A partir da verificação da reduzida congruência entre as definições existentes, procurou-se fazer uma análise da bibliografia encontrada em duas das maiores bases de dados bibliográficos de universidades brasileiras, nos anais do EnANPAD (Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), Revista de Administração Contemporânea e através de pesquisa complementar na World Wide Web, com o objetivo de gerar referenciais teóricos que permitissem ressaltar as similaridades e diferenças conceituais a partir dos trabalhos de acadêmicos e praticantes, resgatar as origens do conceito de posicionamento e propor uma definição que se aplicasse ao contexto da administração de marcas. Adicionalmente, foram levantadas as principais tipologias encontradas na bibliografia para obter maior entendimento das dimensões que o conceito de posicionamento atinge em relação à gerência de produto, marketing e estratégica. Como conclusão, propôs-se a discussão de um conceito de posicionamento de marca e adotou-se uma tipologia que pretendeu abranger as variações encontradas na literatura, de acordo com sua aplicação.

PALAVRAS CHAVE

Marcas, Gestão de Marcas, Posicionamento de Marcas, Tipos de Posicionamento.

Fundamentos do Posicionamento de Marcas – Uma Revisão Teórica

1. INTRODUÇÃO

O valor que as marcas atingiram nas negociações de fusões e aquisições entre grandes companhias são na realidade aquisições de posicionamentos nas mentes de clientes potenciais, com seus conjuntos de associações, qualidades e diferenças (KAPFERER, 1992, p. 16). O valor de uma marca vem de sua habilidade em ganhar um significado exclusivo, destacado e positivo na mente dos clientes. Para todos os tipos de clientes, afinal, existem dois tipos de marcas: as que justificam seu preço, e as que não o justificam. Marcas são conseqüências diretas da estratégia de segmentação de mercado e diferenciação de produto.

A questão do posicionamento de marca adquire maior importância em função da realidade do mercado (AAKER, 1996, p. 222). Os concorrentes adicionais não só contribuem com maior pressão sobre os preços e maior variedade de marcas, mas também deixam menos lacunas a serem exploradas em segmentos mais estreitos, atingidos por meios de canais de mídia e distribuição especializados. A vantagem de resolver a questão do posicionamento é que ele habilita a empresa a estruturar o composto de marketing (KOTLER, 1996, p. 270).

Para Aaker (1996, p. 221), uma identidade e uma posição de marca bem concebidas e implementadas trazem uma série de vantagens à organização: (a) orientam e aperfeiçoam a estratégia de marca; (b) proporcionam opções de expansão da marca; (c) melhoram a memorização da marca; (d) dão significado e concentração para a organização; (e) geram uma vantagem competitiva; (f) ocupam uma posição sólida contra a concorrência; (g) dão propriedade sobre um símbolo de comunicação; (h) provêm eficiências em termos de custos de execução.

Em muitos setores empresariais, os dias de crescimento rápido são definitivamente coisa do passado. A chave para o sucesso está na implementação eficaz do conceito de marketing através de estratégias de posicionamento. Trata-se de agrupar clientes e concorrentes e isto é, portanto, um problema multidimensional, que atinge também percepções, crenças e atitudes em relação aos clientes, relacionadas ao entendimento de como as pessoas percebem os mercados (HOOLEY; SAUNDERS, 1996, p. 23, 238).

Para Kotler (1996, p. 234), “o ponto central do *marketing estratégico* moderno pode ser descrito como marketing SAP – *segmentação, alvo e posicionamento*.”

Blankson (2001, p.1) atesta que um exame da literatura indica claramente que o conceito de posicionamento é importante tanto para os mercado de consumo quanto corporativo e é considerado tanto por acadêmicos quanto praticantes de marketing como um dos elementos-chave da gerência de marketing moderna. Blankson (Id., p. 5) cita alguns trabalhos que corroboram a importância da aplicação do conceito nas estratégias de marketing: em Fisher (1991), verifica-se que uma posição diferenciada gera maiores retornos em lucratividade; McAlexander *et al.* (1993) também afirmam que a seleção de estratégias de posicionamento tem correlação significativa com a performance financeira; Porter (1996) suporta a relação entre posicionamento e as perspectivas de longo prazo da empresa; Alden (1999) conclui pela emergência de uma “cultura de posicionamento global de consumo” como ferramenta a ser utilizada em multinacionais.

Para Clancy (2001, p.1), ao se solicitar a cinco gerentes de marketing uma definição de posicionamento, provavelmente se obterá cinco respostas diferentes. Há ainda confusão em torno do significado do conceito e sua operacionalização e faltam revisões sobre o conceito por parte de pesquisadores acadêmicos. Em virtude da falta de definições coerentes, Clancy (Id., p. 1) sugere uma investigação em maiores detalhes das percepções de executivos e acadêmicos acerca do conceito de posicionamento com vistas a uma definição mais abrangente. Para Bainsfair (1990 apud BLANKSON, 2001, p. 5), “[...] posicionamento é uma daquelas palavras que todos usam mas poucas pessoas entendem [...]”.

O objetivo deste estudo é recuperar referências bibliográficas deixadas por acadêmicos e praticantes de marketing que permitam ressaltar as similaridades e diferenças conceituais, resgatar as origens do conceito de posicionamento e propor uma definição que se aplique ao contexto da administração de marcas. Adicionalmente, são levantadas as tipologias encontradas na bibliografia para obter maior entendimento das dimensões que o conceito de posicionamento atinge em relação à gerência de produto, marketing e estratégica, com a sugestão de uma tipologia que abranja todas essas dimensões.

Para tanto, a revisão bibliográfica refere-se a bases de dados nacionais e internacionais, como especificadas na metodologia, a partir da procura por palavras-chave relacionadas ao conceito e através de referências cruzadas. Esses referenciais compõem então a base de discussão sobre a qual se assentam as conclusões do trabalho.

Como conclusão, tem-se a definição de posicionamento de marca como “*processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo*”. Também se adota a tipologia de Alcaniz e Lopes (2000) como a mais apropriada para representar o estado de concepções sobre posicionamento, dominado pelas orientações perceptual e organizacional.

2. METODOLOGIA

Para realizar os objetivos propostos, realizou-se levantamento bibliográfico nas bases do Sistema Integrado Lumen, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, do sistema Dedalus do Serviço de Biblioteca e Documentação da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP, consulta à base de dados da Revista de Administração Contemporânea – RAC, no período de 1997 a 2001, e aos anais do ENANPAD (Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) nos anos de 1997 a 2003, nas áreas de Organização e estratégia, Estratégia e Marketing.

Nas pesquisas às bases de dados foram utilizadas as palavras-chave: *posicionamento*, *posicionamento-marca*, *brand positioning* e *positioning*, resultando no seguinte número de ocorrências, após processo de verificação e depuração das indicações:

Quadro 1: Resumo da pesquisa bibliográfica

	ENANPAD	RAC	DEDALUS	LUMEN
Brand positioning/ positioning	0	0	14	10
Posicionamento-marca/ posicionamento	11	1	24	12

Fonte: Dedalus/FEA-USP, Lumen/PUC-SP, www.anpad.org.br

Após a reunião dos textos que tinham potencial de utilização neste estudo, procedeu-se à pesquisa complementar utilizando-se de mecanismo de busca na World Wide Web, através da ferramenta “*Google*”, utilizando-se as mesmas palavras-chave da pesquisa inicial. À reunião da bibliografia resultante foi ainda adicionado o trabalho de análise das citações através de referências cruzadas, com posterior verificação de disponibilidade das mesmas nas bases de dados consultadas, definindo por fim a bibliografia que consta ao final deste texto.

3. ORIGENS DO POSICIONAMENTO

As reais origens do posicionamento são obscuras (ALPERT; GATTY, 1969 apud BLANKSON, 2001), embora para Nylén (1990 apud Blankson, 2001), o conceito pode remontar aos anos 40, a partir de estudos de marketing mix. Predominantemente, o

posicionamento é conhecido como um termo recente que evoluiu das discussões de segmentação de mercado, público-alvo e estruturas de marketing durante os anos 60 e início da década de 70. Para Ries e Trout (2002), o conceito começou na indústria de bens embalados como posicionamento de produto. Outra hipótese citada por Arnott (1994 apud BLANKSON, 2001, p. 3) é a evolução do posicionamento a partir das medidas de percepções de consumidores e mapas perceptuais.

As origens do posicionamento são também disputadas. Ries e Trout (2002, p. 3) localizam as origens do conceito de posicionamento em 1972, num artigo escrito pelos autores, denominado “A era do posicionamento” e publicado na revista “Advertising Age”.

Até a década de 50, Ries e Trout (2000) colocavam a propaganda na era do produto, onde os publicitários se concentravam nas características e benefícios dos produtos e na comunicação do USP (*Unique Selling Proposition* ou Proposição Única de Venda). O passo seguinte foi a era da imagem, quando se descobriu a importância da imagem e da reputação da empresa. Na era do posicionamento, a estratégia domina, e uma posição deve levar em consideração não somente os pontos fortes e fracos de uma companhia, mas também o cenário da concorrência. Como reação à existência de muitos produtos e serviços, é necessário lidar com a maneira como as marcas eram percebidas e agrupadas na mente dos consumidores. Para os autores, a única forma de obter bons resultados é por meio da “seletividade, da concentração em alvos restritos, da prática da segmentação. Em uma palavra, do ‘posicionamento’ (RIES e TROUT, 2000, p. 6). E ter o melhor posicionamento é ser o primeiro na mente dos clientes (o que normalmente está associado a uma maior participação de mercado e rentabilidade), e mostrar capacidade de manter essa posição ao longo do tempo, através da flexibilidade nos programas de marketing, da inovação contínua e da reputação de bons produtos. Assim, o objetivo principal de um programa de posicionamento deve ser alcançar a liderança em uma dada categoria.

Toledo e Henzo (1991 apud MONTE, 1998, p. 42), traçam o processo evolutivo do posicionamento a partir das idéias de Ries e Trout, como uma ferramenta de apoio ao processo de comunicação, em seguida modificada com a contribuição de autores como Wind (1982) e Kotler (1988), que ampliaram sua dimensão para o marketing estratégico. DiMingo (1988) propõe então uma estrutura de compreensão de um posicionamento estratégico baseado em duas fases, o posicionamento de mercado e o posicionamento psicológico.

Parece haver tendência na literatura consultada do reconhecimento do trabalho de Ries e Trout (2002) como o propulsor das discussões de posicionamento no campo do marketing, embora não se possa garantir seu pioneirismo no uso do termo. Há evidências que dão conta da posterior apropriação do conceito para o âmbito do marketing e da estratégia empresarial.

4. CONCEITOS DE POSICIONAMENTO

Um objeto está posicionado quando pode ser identificado em um lugar, por comparação aos lugares que outros objetos ocupam. A percepção de posicionamento está vinculada ao modo e às variáveis usadas para definição dos pontos de referência, e quanto mais os posicionamentos forem semelhantes, maior deve ser a percepção de grupos de referência. Os grupos de referência desenvolvem um papel duplo: ao mesmo tempo em que servem para consolidação da percepção de um elemento como fazendo parte de uma categoria de produto ou grupo estratégico, podem contribuir para um processo de indiferenciação ou padronização de referenciais (*commoditização*).

A relevância do conceito de categoria de produto é explícita nos conceitos de posicionamento. Tipicamente, os profissionais de marketing assumem que os clientes agrupam produtos em níveis variados de especificidade, de forma hierárquica. Na mente dos clientes, produtos são inicialmente agrupados em classes, depois em categorias de produto, tipo de produto e, ao final, por marca. A organização em categorias de produto que está na

memória do cliente tem um importante papel em sua tomada de decisão (KELLER, 2003, p. 79). A profundidade da consciência de marca está relacionada à probabilidade de que a marca seja lembrada, enquanto sua amplitude refere-se à lembrança em diferentes situações de uso.

Para Levitt (1990, p. 85), não existe uma “mesma mercadoria”. Todos os bens e serviços podem ser diferenciados, e usualmente os são, com base no fato que para o comprador potencial, um produto é um aglomerado complexo de satisfações de valor. Kotler (1996, p. 269) define diferenciação como “o ato de desenhar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes”. Uma diferença é viável quando obedece aos critérios de importância, distintividade, superioridade, comunicabilidade, sustentabilidade, disponibilidade e rentabilidade.

Aaker (1989 apud MONTE, 1998, p. 46) observa que o posicionamento significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Para alguns, é a decisão de segmentar, para outros, a questão da imagem. Para a maioria, a opção através da qual as características do produto são destacadas. Poucos gerentes consideram todas as alternativas anteriores.

Não há uma definição universalmente aceita de posicionamento (BLANKSON, 2001, p. 3). Isto pode ser em parte atribuído à falta de uma clara base teórica e à relativa simplicidade com que o conceito é utilizado pelos praticantes de marketing. Há uma série de termos complementares e relacionados: “*posição do produto*”, “*posição*”, “*posicionamento de produto*”, “*posicionamento de mercado*”, que mostram também alguma sobreposição dos conceitos e aplicações.

Por posição de produto entende-se a soma dos atributos associados a um produto por seus consumidores, o mais antigo termo relacionado a posicionamento (ARNOTT, 1992 apud BLANKSON, 2001, p. 4). As definições de posicionamento de produto guardam ainda uma relação estreita com o próprio posicionamento de marca. Nas definições de Alpert e Gatty (1969) e Bennett (1995) (apud BLANKSON, 2001, p. 4), o posicionamento de produto aparece como a maneira pela qual usuários de um produto percebem marcas concorrentes e categorias de produtos. Neste ponto surge o mapa perceptual como uma das ferramentas de trabalho desenvolvidas para suportar o esforço de posicionamento de produto/marca.

O termo posição é definido na literatura como um lugar ocupado por um produto/serviço em relação a seus concorrentes. Para Arnott (1992 apud BLANKSON, 2001, p. 4), posição é “[...] a identificação das dimensões perceptuais e a mensuração da posição de um produto/serviço em vários eixos, seguida de uma inferência sobre onde o produto/serviço deve estar.” (tradução nossa). Novamente o conceito de posição definido por Arnott refere-se ao mapa perceptual.

Já o posicionamento de mercado é concebido como a estratégia relacionada à qual abordagem adotar em relação à segmentação de mercado e à seleção dos segmentos nos quais a companhia quer participar (GREENLEY, 1989 apud BLANKSON, 2001, p. 4). Neste item, o conceito de posicionamento é tomado pela estratégia empresarial.

Em Ries e Trout (2002, p. 2), a essência do posicionamento consiste em aceitar as percepções como realidade e então reestruturar essas percepções a fim de criar a posição desejada: “[...] é o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial”.

Kapferer (1992, p. 96) define posicionamento como a ênfase nas características distintivas que fazem uma marca diferente de seus competidores e atraente para o público. Em outro momento (Id., p. 172) diz que “posicionamento é o ato de relacionar uma faceta de uma marca a um conjunto de expectativas, necessidades e desejos de consumidores”. Posicionamento é um conceito crucial, que lembra que as escolhas dos clientes são feitas numa base comparativa, e um produto só será escolhido se fizer parte claramente de um processo de seleção.

Keller (2003, p. 45) define posicionamento de marca como a criação de superioridade de marca na mente dos consumidores. Posicionamento envolve convencer os consumidores

das vantagens de seus produtos contra a concorrência, e ao mesmo tempo aliviar preocupações em relação a possíveis desvantagens. Para o autor, o posicionamento usualmente requer a especificação também de valores cruciais (conjunto de associações abstratas como atributos e benefícios) e um “mantra” (a essência da marca ou promessa).

Aaker (1996, p. 83) descreve posição da marca como “a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes”. Em seu modelo, a fase de posicionamento segue à definição da identidade e da proposta de valor, quando da sua implementação. A pedra angular do programa de comunicação da marca é o enunciado de posição.

Um posicionamento de sucesso é definido por Sternthal e Tybout (2001b, p. 58) quando “[...] envolve afiliar uma marca a alguma categoria que os consumidores possam compreender e reconhecer de imediato, além de diferenciá-la de outros produtos na mesma categoria [...]”.

Jain (1997, p. 345) define posicionamento como “a alocação de uma marca naquela parte do mercado onde será recepcionada de modo favorável comparada às marcas concorrentes”.

Sekhar (1989 apud BLANKSON, 2001, p. 3) estabelece o posicionamento como:

[...] uma ferramenta de diagnóstico que fornece *insights* sobre novas áreas de desenvolvimento de produto e lacunas no mercado que podem ser exploradas para uma vantagem de marketing através do planejamento de produto e entendimento de necessidades do cliente [...].

Yip (1997 apud BLANKSON, 2001, p. 4) concebe posicionamento como a representação da capacidade genérica da companhia em competir no mercado.

Para Arnott (1993 apud BLANKSON, 2001) posicionamento é “[...] o processo interativo, proativo e deliberado de definir, medir, modificar e monitorar as percepções de um consumidor sobre um objeto no mercado [...]”. A aplicação do posicionamento envolve a definição das dimensões de um espaço perceptual particular que representa adequadamente a percepção do público-alvo, a medição da localização dos objetos nesse espaço, as modificações das características do objeto para aproximarem-se das percepções ideais dos clientes e, por último, as modificações das percepções dos clientes através da estratégia de comunicação.

Para Lehmann e Winer (2002, p. 246, tradução nossa), posicionamento é “uma definição específica de como o produto difere da concorrência na mente de um determinado grupo de clientes, e abrange o público-alvo dos clientes e competidores, e atributos através dos quais a diferenciação vai ocorrer”.

O posicionamento competitivo de uma empresa é “uma declaração dos mercados-alvo, isto é, onde a empresa irá competir e a vantagem diferencial, ou seja, como a empresa irá competir” (HOOLEY; SAUNDERS, 1996, p. 51).

A definição de posicionamento dada por Kotler (1996, p. 270) diz que “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo”.

Para Randazzo (1997, p. 47), o “[...] posicionamento da marca é aquilo que os publicitários querem que a marca represente no mercado e na mente do consumidor”. Posicionar a marca no mercado baseia-se normalmente num produto e seus atributos físicos, comparados a seus competidores. O posicionamento perceptual, ou como a marca se posiciona na mente do consumidor, inclui o posicionamento de mercado, mas não se limita a ele, pois o anunciante vai além dos atributos físicos. A publicidade faz isto ao criar uma mitologia de marca que transmite benefícios baseados no produto ou de cunho emocional/psicológico.

Para Peter e Olson (1996, p. 496), o objetivo principal de uma estratégia de posicionamento é formar uma imagem particular na mente dos consumidores. Talarico (1998, p. 66) usa a definição de posicionamento de marca como “[...] a definição de um ponto no espaço da mente do consumidor a ser ocupado pela marca”. McKenna (1992 apud MONTE, 1998, p. 43) vê o posicionamento sob um enfoque tridimensional, compreendendo o posicionamento do produto, o posicionamento do mercado e o posicionamento da empresa.

Para Blankson (2001, p. 5), os diversos termos relacionados a posicionamento mostram um padrão com três elementos: conceitual, operacional e estratégico, ou clientes, empresa e concorrência, adicionadas a duas perspectivas, gerencial/organizacional e do consumidor.

Abordagens de posicionamento baseado nos concorrentes ou nas metas dos clientes diferem em relação ao foco, mas reaproximam-se na concepção do valor da marca, que tem como função ligar a posição da marca ao mix de marketing. Sternthal e Tybout (2001b, p. 73) definem valor de marca como:

$$\text{Valor} = (\text{qualidade do produto/serviço} + \text{qualidade psíquica}) / (\text{preço} + \text{tempo})$$

Upshaw (1999, p. 121) defende que o posicionamento é um processo, não um ato. É um processo de persuasão contínua, para encorajar o cliente a pensar de uma determinada maneira, e não uma ação unilateral do profissional de marketing.

O processo de posicionamento consta de duas etapas básicas (KAPFERER, 1992), a definição da categoria na qual a marca será associada e comparada e o estabelecimento do diferencial e vantagem competitiva da marca contra suas concorrentes na categoria.

Para Upshaw (1999, p. 110), uma marca bem posicionada forma a base para um relacionamento de longo prazo com o cliente. Embora influenciadores, os responsáveis por marketing não podem controlar como uma marca será posicionada na mente dos clientes. O autor contrasta algumas das idéias vigentes com sua visão de posicionamento:

Blankson e Kalafatis (2001, p. 7) afirmam que uma perspectiva do conceito de posicionamento deve levar em conta o papel do posicionamento, seus objetivos, a identificação de estratégias adequadas para suportar os objetivos, o desenvolvimento de uma comunicação capaz de entregar as mensagens desejadas e, por fim, o gerenciamento das atividades relacionadas com o ciclo de vida. A efetividade de um posicionamento deve ser julgada em termos dos objetivos traçados em relação às percepções geradas no público-alvo.

Com base nas definições obtidas na pesquisa bibliográfica, foi possível distinguir grupos de referência sobre os quais assentam-se as principais diferenças e similaridades entre os conceitos de posicionamento. Um primeiro agrupamento diz respeito aos termos genéricos que parecem permear as definições de posicionamento, independentemente de sua orientação. São eles *diferenciação, processo, segmento/público-alvo, oferta, concorrência, atributos, clientes, valor, lugar ocupado num cenário competitivo ou categoria, vantagem*. Esses termos permitem a montagem de uma definição genérica de posicionamento como “*o processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada de valor cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável em relação á concorrência num cenário competitivo, do ponto de vista de um público-alvo*”. Esta definição genérica se aplica indiferentemente ao posicionamento do produto, de marca, de imagem, da companhia ou estratégico.

Diferenças surgem no tocante à força controladora do esforço de posicionamento, ou à perspectiva pela qual se julga o posicionamento efetivado: para alguns autores, entre eles: Alpert e Gatty (1969); Bennet (1995), Arnott (1992); Ries e Trout (2002); Kapferer (1992); Keller (2003); Aaker (1996); Sternthal e Tybout (2001); Lehmann e Winer (2002); Randazzo (1997); Peter e Olson (1996); Talarico (1998), o ponto de referência do posicionamento e a medida de sua efetividade é a percepção do público-alvo, e o mapa perceptual é a ferramenta mais citada, enquanto para outros autores, dentre os quais: Greenley (1989); Jain (1997);

Sekhar (1989); Yip (1997); Hooley e Saunders (1996); Mckenna (1992), o posicionamento consiste numa perspectiva interna e processual de oferta, segundo os objetivos e condições da companhia. A perspectiva do cliente, ou perceptual, predomina nas definições de posicionamento associadas à marca e comunicação, enquanto a perspectiva organizacional predomina na orientação de posicionamento estratégico. Este ponto é central no entendimento da evolução e apropriação do posicionamento pela administração estratégica e pelo marketing estratégico: o principal ator deixa de ser o cliente-alvo dos esforços de comunicação e passa a ser o estrategista. O objeto também muda: da comunicação às mentes dos clientes para o desenho estratégico da posição da organização e seus produtos. Essas duas orientações debatem-se sobre duas premissas distintas: enquanto a orientação ao cliente permite-se apenas influenciar um resultado que está fora de seu controle (na mente do cliente), a orientação estratégica acredita na força do posicionamento como elemento que molda o cenário competitivo.

Outro aspecto de discussão é o status do posicionamento. Há predominância do enfoque processual, entendido como uma seqüência de etapas onde, ainda que implicitamente, estão presentes a análise interna e externa, a segmentação, a definição do enunciado de posicionamento, sua implementação e monitoramento.

Segundo Hunt (2002, p. 64-65), uma boa definição deve (a) incluir todos os fenômenos que dela devam fazer parte; (b) excluir todos os fenômenos que não deva abranger; (c) diferenciar o *definiendum* de outros termos; (d) definir claramente o termo; (e) comunicar bem o significado do termo para a audiência; (f) ser consistente com o significados de outros termos importantes e (g) ser longa apenas o suficiente para atender os critérios anteriores.

Baseado nisso, propõe-se definir, para efeitos deste estudo, posicionamento de marca como o *“processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada de valor cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo”*.

5. TIPOLOGIAS DE POSICIONAMENTO

Muhlbacher *et al.* (1994 apud BLANKSON, 2001) mencionam a existência de duas escolas de pensamento debatendo o conceito de posicionamento. A primeira escola encontra o posicionamento dentro do quadro de decisões do marketing mix ou no domínio da tomada de decisão estratégica. Os defensores dessa escola vêem posicionamento como uma ferramenta poderosa de comunicação do mix de marketing. A segunda escola define posicionamento como uma estratégia agressiva de ajuste das crenças do cliente sobre benefícios e qualidades de um produto/serviço, como parte da política de produto, no sentido de selecionar características particulares do produto para desenvolver e enfatizar.

Outros autores, incluindo-se Hooley e Saunders (1996), dizem que o conceito de posicionamento é único, e reúne todas as deliberações da empresa com o objetivo de alterar as percepções do cliente, numa triangulação envolvendo clientes, empresa e concorrentes. Kotler (1996) incorpora a dimensão ambiental nos conceitos de posicionamento e reposicionamento. Para Blankson (2001), duas visões complementares explicam posicionamento: a perspectiva do cliente e as ações da organização.

Alcaniz e López (2000, p. 30) fazem uma diferenciação entre dois conceitos de posicionamento na literatura administrativa: o posicionamento estratégico e o posicionamento operacional. O posicionamento estratégico, tipificado no trabalho de Porter (1989), designa o lugar que uma empresa ocupa em sua indústria, a partir de uma estratégia competitiva. Já o posicionamento operacional, também definido pelos autores como posicionamento de oferta, deriva da definição de Ries e Trout (2002, p. 2) como “[...] o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial”.

O posicionamento de oferta e o posicionamento estratégico apresentam diferenças que foram sumarizadas no quadro abaixo.

Para Alcaniz e López (2000, p.31), o posicionamento da oferta de marketing induz ao marketing mix (preço distribuição, produto e promoção) como fator de sucesso, tem caráter tático/operacional, opera no curto/médio prazos e consideram concorrentes todas as ofertas percebidas como igualmente adequadas a uma situação de uso ou contexto de aplicação. Já o posicionamento estratégico expande a atuação para outros fatores de sucesso do negócio, como a tecnologia, usa um horizonte de longo prazo e emprega um contexto de análise amplo em variedade e quantidade de dimensões estratégicas.

Embora com diferenças, existem pontos de sobreposição ao se analisar os dois posicionamentos. Essas sobreposições advêm dos responsáveis pela definição dos posicionamentos, da importância dos mercados e do horizonte temporal utilizado. A tipologia de Alcaniz e López pode ser criticada pelos defensores do caráter estratégico das ações de marketing que se sobrepõem à estratégia global.

Alcaniz e López (2000, p. 38-39), em seu estudo sobre a indústria automobilística, encontraram evidências que sugerem que os posicionamentos, estratégico e de marketing, podem ser percebidos de forma diferente para uma mesma empresa, aos olhos do setor e de seus potenciais clientes. Daí a percepção de posicionamento levaria a situações onde os grupos de concorrentes se mostrariam diferentes na estratégia competitiva ampla e na oferta de marketing.

Gouvêa (1991, p. 26) ressalta o teor estratégico implícito na técnica de posicionamento, que consiste no mapa de rotas a serem traçadas para determinar como ir do ponto A ao ponto B, pela determinação do composto de marketing para conduzir os clientes de um ponto a outro.

Do exposto na discussão sobre as definições de posicionamento, pode-se concluir que, embora o conceito genérico de posicionamento seja único, a tipologia de Alcaniz e López (2000) representa da maneira mais aproximada a variedade de conceituações relativas ao posicionamento, em termos de suas manifestações principais: a orientação ao cliente, baseada nos esquemas perceptuais, e a orientação ao organizacional, focada no posicionamento da companhia na indústria. Uma única observação diz respeito à nomenclatura adotada. Parece pouco aconselhável diferenciar as orientações ao cliente e organizacional sob as denominações de, respectivamente, posicionamento operacional (ou de oferta) e estratégico. É mais adequado considerar um posicionamento perceptual e organizacional, onde ambos têm implicações de caráter estratégico e podem se estender a programas de longo prazo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão da literatura mostrou como o conceito de posicionamento encontra-se ainda em fase de sedimentação em marketing. O tema tem destaque na literatura, mas seu tratamento conceitual tem se mostrado pouco estruturado, a exemplo do que acontece com outros termos em administração de marca, como a definição de imagem, por exemplo. Embora tenha se chegado a um conceito genérico que abranja o cerne do problema do posicionamento, é de se esperar que autores, em função da apropriação do conceito por outras áreas, que não somente a comunicação, continuem utilizando definições mais específicas às suas aplicações.

Foram encontradas duas orientações básicas em posicionamento: o posicionamento perceptual, ligado às problemáticas de posicionamento de marca e produto, e a orientação organizacional, voltada para a definição do lugar a ser ocupado pela empresa no cenário competitivo. Essas duas orientações não devem ser consideradas mutuamente excludentes, pois interagem entre si do ponto de vista estratégico e se reforçam, não sendo necessariamente tratadas como esforços separados do ponto de vista dos praticantes de marketing.

Autores como Kapferer (2000, p. 98) e Aaker (1996, p. 84) atentam para as limitações de alcance do posicionamento na administração de marcas. O posicionamento não revela toda a riqueza de significados de uma marca nem reflete todo o seu potencial, não permite a exploração completa da identidade e singularidade da marca, e muitas vezes deixa a comunicação de marca à mercê da qualidade do trabalho criativo, pois diz pouco sobre estilo, forma e espírito da comunicação. A armadilha da posição da marca ocorre quando a busca pela identidade se restringe ao aspecto do posicionamento, pela necessidade de proporcionar guias para os programas de comunicação, limitando o trabalho com a identidade de marca.

Ao se falar de marcas globais, o posicionamento enfrenta o desafio de lidar com declarações de benefícios para públicos cujos gostos podem não ser perfeitamente homogêneos. A característica desafiadora da globalização de marcas está em prever se as diferenças existentes entre usuários nos diversos mercados requerem ou não posicionamentos, execuções e mesmo marcas diferentes. Essa discussão também está vinculada ao impacto da tecnologia de informação sobre o marketing: a possibilidade de alcançar e administrar uma carteira de clientes mundial com suas vantagens de escala assume a criação de marcas globais para um cliente-alvo indistinto. Por outro lado, a mesma tecnologia possibilita vantagens competitivas ao se analisar níveis individuais de consumo para ofertas personalizadas.

Este texto conclui pela existência de um conceito genérico de posicionamento que identifica o processo e explicita seu objetivo, estratégia e componentes básicos, ao mesmo tempo em que permite sua adaptação, de acordo com a orientação de posicionamento. Propõe também uma definição para posicionamento de marca que pode ser usada nas discussões pelos estudiosos e praticantes de marketing. Por fim, seleciona uma tipologia composta de duas orientações predominantes nas aplicações do posicionamento: perceptual e organizacional.

Qualquer revisão bibliográfica apresenta limitações do ponto de vista de espaço e acesso às publicações, que se resumiram aqui aos textos mais conhecidos sobre o tema. Novos estudos podem ser realizados a partir das referências deste texto com o objetivo de obter um quadro mais completo das discussões existentes. Análises empíricas de casos de posicionamento podem ser efetuadas no sentido de validar a adequação das definições propostas, bem como pesquisas sobre as ainda obscuras origens do termo. Estudos que proponham medidas de efetividade para o processo de implantação e propostas de modelos abrangentes teriam potencial de aprimorar a eficácia e compreensão do processo de posicionamento.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

ALCANIZ, J. Enrique B.; LÓPEZ, Natalia V. Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil: un análisis comparado. **Economía Industrial**, n. 332, p. 29-42, 2000.

BHAT, Suboth; REDDY, Srinivas K. Symbolic and functional positioning of brands. **Journal of Consumer Marketing**. MCB University Press, v. 15, n. 1, p. 32-43, 1998.

BLANKSON, Charles. Some issues about the concept of positioning: an overview. **Atlantic Marketing Association Conference**, 2001, Portland. Disponível em: <<http://www.gvsu.edu/ssb/market/news.htm>>. Acesso em: 8.9.2003, 11:47:00.

_____.; KALAFATIS, Stavros. Toward a composite strategic positioning model. In: **Academy of Marketing Science Tenth Biennial World Marketing Congress Conference**, 2001, Cardiff. Disponível em: <<http://www.gvsu.edu/ssb/market/news.htm>>. Acesso em: 8.9.2003, 11:44:00.

CLANCY, Kevin J. *Whatever happened to positioning?* 14 Aug. 2001, Newton. Disponível em: <<http://www.copernicusmarketing.com/about/docs/positioningpaper.pdf>>. Acesso em: 8.9.2003, 11:38:00.

GOUVEA, Maria Ap. **Uma contribuição para o desenvolvimento de estratégias de posicionamento no contexto de marketing bancário.** 1991. p. 24-71. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo.** São Paulo: Makron Books, 1996.

HUNT, Shelby D. **Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing.** Armonk: M. E. Sharp, 2002.

JAIN, Subhash C. **Marketing planning and strategy.** 5th ed. Cincinnati: South Western college Publishing, 1997.

KAPFERER, Jean-Noel. **Strategic brand management.** 2nd ed. New York: Free Press, 1992.

KELLER, Kevin L. **Strategic Brand management: building, measuring and managing brand equity.** 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 4^a ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEHMANN, Donald R.; WINER, Russell S. **Product management.** 3rd ed. New York: McGraw Hill-Irwin, 2002.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing.** 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MONTE, Edmar Ferreira. Posicionamento: da propaganda ao nível estratégico. **Caderno de pesquisas em administração. [FEA/USP].** São Paulo, s.e., v.1 n. 7, p. 41-50, 2º trim. 1998.

PETER, J. Paul.; OLSON, Jerry C. **Consumer behavior and marketing strategy.** 4th ed. Chicago: Irwin, 1996.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva.** 16^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RANDAZZO, Sal. **A criação de mitos na publicidade.** Rio de Janeiro, Rocco, 1997.

RIES, Al.; RIES, Laura. **As 22 consagradas leis de marcas.** São Paulo: Makron Books, 2000.

_____.; TROUT, Jack. **As 22 consagradas leis do marketing.** São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Posicionamento: a batalha por sua mente.** 20^a ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

STERNTHAL, B.; TYBOUT. Posicionamento de marca. In: IACOBUCCI, Dawn (org.). **Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management.** São Paulo: Futura, 2001.

TALARICO, Renata F. **Um modelo conceitual para a construção e o reposicionamento de marcas.** 1998. 84 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998.

TROUT, Jack. **The new positioning: the latest on world's #1 business strategy.** New York: McGraw Hill, 1995.

UPSHAW, Lynn B. **Building brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace.** New York: John Wiley & Sons, 1999.