

1991
XV Encontro Anual da ANPAD
Belo Horizonte

Anais

Volume 4
Marketing

O PROCESSO DE POSICIONAMENTO E O MARKETING ESTRATÉGICO

Geraldo Luciano Toledo – Prof. Titular.
Miguel Angelo Hemzo – Mestrando.
Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São
Paulo - FEA/USP.

1.	INTRODUÇÃO	2
2.	O CONCEITO DE POSICIONAMENTO	3
3.	POSICIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING	4
4.	O PROCESSO DE POSICIONAMENTO DE MERCADO	5
4.1.	AS BASES DO POSICIONAMENTO DE MERCADO	5
4.2.	IDENTIFICAÇÃO DE SEGMENTOS DE MERCADO	6
4.3.	AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DE SEGMENTOS DE MERCADO	7
4.4.	ESTRATÉGIAS PARA A ESCOLHA DOS SEGMENTOS	9
4.5.	ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	9
4.5.1.	ANÁLISE DE PONTOS FORTES E FRACOS	9
4.5.2.	DEFINIÇÃO DE UMA OFERTA DIFERENCIADA	9
5.	POSICIONAMENTO PSICOLÓGICO	10
5.1.	AS BASES DO POSICIONAMENTO PSICOLÓGICO	10
5.2.	ETAPAS DO POSICIONAMENTO PSICOLOGICO	11
5.2.1.	IDENTIFICAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS	11
5.2.2.	SELEÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS	12
5.2.3.	COMUNICAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA	12
5.3.	ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO	13
5.4.	BASES COMPORTAMENTAIS DE POSICIONAMENTO	14
5.5.	TÉCNICAS MULTIVARIADAS PARA POSICIONAMENTO DE PRODUTOS	15
5.5.1.	MULTIDIMENSIONAL SCALING (MDS)	15
5.5.2.	CONJOINT ANALYSIS	16
5.6.	O USO DO POSICIONAMENTO NA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING	16
6.	CONCLUSÕES	17
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	17

1. INTRODUÇÃO

Este documento tem por objetivo apresentar o processo de Posicionamento Estratégico dentro de uma perspectiva de pensamento estratégico em Marketing.

Considerando-se, inicialmente, o contexto sócio-econômico global, observa-se que as nações atravessam um momento particular. O ambiente internacional onde se inserem tem por características o crescente relacionamento e interdependência entre as nações e o acirramento da concorrência de forma generalizada. A tendência de agrupamento das nações em blocos econômicos, de redução de taxas alfandegárias e da burocracia, o número crescente de acordos comerciais e a migração da produção para países que oferecem menores custos, fizeram com que aumentassem, em escala geométrica, as relações econômicas e comerciais entre nações e empresas.

A invasão dos mercados europeu e americano pelos produtos asiáticos, com qualidade superior e preço inferior, tem provocado um cenário de competitividade sem precedentes, gerando formas gerenciais inovadoras. Os problemas decorrentes do ímpeto das mudanças das condições ambientais de operação das empresas e das nações, do ponto de vista competitivo, são ampliados quando se examinam as situações internas particulares dos diferentes países. Basta citar, por exemplo, a queda de poder aquisitivo experimentada por algumas sociedades, tornando o consumidor mais racional em seu processo de decisão de compra e mais exigente quanto aos benefícios esperados do produto adquirido. É o caso do Brasil, onde a concorrência se faz com o concurso de instrumentos e técnicas cada vez mais contundentes. Assim, as empresas são afetadas tanto pela concorrência que enfrentam, quando atuam no mercado externo, como pela concorrência crescente de produtos importados, resultante da política de abertura da economia, que vem se somar à concorrência interna já existente.

No âmbito da concorrência global estes fatores exercem grande pressão sobre todos os países que desejam conquistar espaço nos mercados internacionais, levando-os a buscarem ganhos de competitividade, melhoria de qualidade, menores custos, avanços tecnológicos e maior produtividade.

Em resposta, estes países buscam, por meio da diferenciação de sua oferta, vantagens competitivas que lhes permitam ganhar a preferência de seus múltiplos clientes. Em suas ações, ganham importância nesse momento os conceitos relacionados a estratégia empresarial, que permitam à empresa diferenciar sua oferta de produtos e serviços e vencer a disputa com os concorrentes.

Observa-se nas últimas décadas um esforço acadêmico crescente para desenvolver novos instrumentos de análise estratégica visando a contribuir

para o aprimoramento do processo decisório das empresas. O posicionamento estratégico tem sido descrito como um instrumento de apoio ao processo de decisões estratégicas relacionadas à conceituação de produtos e empresas e à comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercado específicos. O posicionamento tem experimentado uma evolução ao longo do tempo, partindo da procura pela definição de um conceito de produto e culminando com o desenvolvimento de um processo estratégico que decorre de postura segmentária por parte da empresa.

Ries & Trout (1981) apresentaram a idéia do posicionamento como uma ferramenta de apoio ao composto de comunicação. Este conceito foi modificando-se com as contribuições de outros autores como Wind (1982) e Kotler (1988), que o ampliaram, conferindo-lhe uma dimensão mais abrangente, identificada com o marketing estratégico. DiMingo (1980) propõe uma estrutura mais clara para a compreensão do processo de posicionamento estratégico, sugerindo sua divisão em duas fases: posicionamento de mercado e posicionamento psicológico. No entanto, poucos profissionais estão familiarizados com o modo como um se desenvolve a partir do outro e como ambos agem de forma integrada para atingir um objetivo de marketing comum. Para DiMingo, o posicionamento estratégico de mercado fundamenta-se no empenho da empresa em oferecer ao mercado escolhido o produto ou o serviço, de forma mais eficiente e eficaz do que a concorrência. Vence o mais competitivo.

Destacamos que o bom êxito do processo depende da integração entre as etapas de posicionamento de mercado e psicológico, A comunicação de uma empresa ou de um produto, um processo tático/operacional, para ter eficácia, deve desenvolver-se a partir de um trabalho estratégico de posicionamento.

Fases de efeito, logotipos bonitos, grandes promessas, não são suficientes para formar imagem e vender produtos a consumidores que tem suas próprias razões para comprar. Um consumidor que venha a adquirir um produto com base em algum benefício associado ao produto, mas não oferecido realmente, só cometerá esse erro uma vez.

2. O CONCEITO DE POSICIONAMENTO

Os autores tem proposto diferentes conceitos de posicionamento, segundo óticas diferentes, DiMingo (1988) afirma que "o verdadeiro posicionamento é o processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores com base em dimensões reais - produtos ou valores corporativos significativos para seus consumidores - para se tornar a empresa ou o produto preferido no mercado".

Segundo esta ótica, o posicionamento não apenas parte da concepção que os consumidores fazem do produto ou da empresa como os auxilia a distinguir as diferenças entre produtos concorrentes, de modo que possam escolher aquele percebido como o de maior valor.

Para Wind (1982), "o termo posicionamento de um produto ou marca refere-se à posição que um produto ocupa em um dado mercado. Neste contexto, a palavra posicionamento abrange os significados de posição como um lugar, um posto dentro de uma hierarquia de uma atitude mental em relação a um determinado produto".

O posicionamento, de acordo com esse autor, revela principalmente a necessidade de a empresa procurar definir a imagem de que goza o produto ou a marca junto ao consumidor.

A partir do posicionamento da empresa, obtém-se, como efeito do processo sobre o consumidor, uma determinada imagem, que também será formada por outros fatores influenciadores do ambiente e, principalmente, pela avaliação da consistência entre o que é comunicado e o que é ofertado.

3. POSICIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING

O processo de posicionamento é uma seqüência natural do processo estratégico de segmentação de mercado. A análise voltada para a segmentação permite verificar como o mercado é definido e direcionar os esforços de marketing para uma ou mais oportunidades de mercado. O posicionamento direciona-se a um segmento de mercado-alvo e possibilita avaliar como competir mais efetivamente naquele segmento.

O processo de segmentação de mercado parte do reconhecimento, pela empresa, de que normalmente não lhe será viável atender a todos os consumidores de um determinado mercado. As variáveis incontrolláveis do ambiente, tanto as relacionadas com o perfil e o comportamento do consumidor como aquelas decorrentes de melhor posição competitiva dos concorrentes, podem conduzir a empresa à identificação de segmentos mais atrativos e mais compatíveis com seus recursos.

O processo de posicionamento, como a segmentação, é parte integrante do núcleo da estratégia de marketing. Envolve as fases de segmentação, escolha do alvo de mercado e posicionamento.

O processo decisório que irá definir o posicionamento pressupõe o conhecimento de alguns elementos. Devem-se identificar, inicialmente, as dimensões ou atributos utilizados pelos consumidores na avaliação dos programas de marketing das empresas concorrentes no mercado. Com base nestas dimensões ou atributos, identifica-se, na avaliação dos consumidores, seu grau de importância, a posição relativa da empresa frente a seus concorrentes e o processo decisório de compras em si.

É importante salientar que o que se está posicionando é a oferta completa do produto, e não apenas a propaganda e sua avaliação psicológica, como sugerem Ries e Trout, ou tão somente as características físicas do produto. O interesse deve recair sobre a avaliação do conjunto completo de utilidades oferecidas, atributos físicos do produto, imagem, serviços, distribuição e preço.

Antes de se formularem estratégias de posicionamento há que se entender como os consumidores avaliam as ofertas, do ponto de vista da multiplicidade de seus atributos, e como eles escolhem entre produtos competitivos.

Do ponto de vista evolutivo e histórico do pensamento de marketing, o posicionamento reflete claramente o estágio que Kotler (1988) chama de marketing direcionado. A evolução do ambiente competitivo tem levado as empresas a descobrirem que as estratégias de marketing de massa ou de variedade de produtos podem tornar-se inadequadas na atualidade. Mercados de massa estão se diluindo em centenas de mini-mercados caracterizados por uma variedade de perfis e diversidade de interesses, em termos de produtos e de canais de distribuição. As empresas vêem-se, assim, compelidas a adotar o marketing direcionado como forma de identificar melhor as oportunidades de mercado e de desenvolver compostos de marketing mais ajustados a cada segmento, concentrando seus esforços nos compradores que elas apresentem melhores condições de atender.

O marketing direcionado pressupõe, como etapa inicial, o desenvolvimento do processo de segmentação (posicionamento de mercado, segundo deMingo), culminando com a estratégia de posicionamento (posicionamento psicológico, segundo DeMingo). A última fase da estratégia global de marketing direcionado é, portanto, o posicionamento estratégico, que encerra duas etapas: o posicionamento de mercado e o posicionamento psicológico. Na primeira etapa, a empresa estabelece a posição desejável sob condições reais de seu ambiente competitivo; na segunda, define forma de comunicação dessa posição para o mercado.

Contrariamente ao que propõem o marketing massivo e o de variedade de produtos, o marketing direcionado envolve a escolha de bases de segmentação, a identificação de segmentos de mercado e a seleção de segmentos como alvo da ação estratégica. O desenvolvimento de produtos e de programas de marketing é específico para cada segmento. Um caso extremo de marketing direcionado é o marketing individualizado, onde cada comprador é visto como um mercado em potencial, refletindo desejos e necessidades únicos.

4. O PROCESSO DE POSICIONAMENTO DE MERCADO

4.1. AS BASES DO POSICIONAMENTO DE MERCADO

O processo de posicionamento de mercado tem como pressuposto a determinação de critérios para o sucesso competitivo – conhecimento do que o mercado quer e necessita, identificação das forças e fraquezas da empresa e de seus concorrentes e estabelecimento de condições para atingir as exigências do mercado melhor que os concorrentes. Trata-se de um processo dinâmico, que

não ocorre de forma linear, mas mediante ações simultâneas, requerendo o desenvolvimento prévio de definições que balizarão e direcionarão as decisões e a revisão, passo a passo, em todas as suas etapas. Essas definições configuram uma etapa zero, que compreende o estabelecimento da missão da empresa, de seus objetivos e metas e da estratégia de crescimento, o que conduz à identificação de um conjunto de oportunidades relevantes e atrativas de mercado.

Uma oportunidade de mercado deve ser entendida como uma situação favoravelmente atrativa a uma ação estratégica de marketing, a qual pode causar um impacto sobre o negócio desde que a empresa apresente condições de manter uma vantagem competitiva sustentável.

Uma oportunidade de mercado pode ser identificada mediante uma série de indicadores: potencial de vendas, taxa de crescimento, características dos compradores e seu grau de influência, localização do mercado, hábitos de compras, características dos fornecedores e seu grau de influência, custos de produção, custos de venda, preços, margens de lucro, intensidade de concorrência, dinâmica de mercado, canais de distribuição. Esses indicadores fornecem uma imagem da posição competitiva da empresa e dos concorrentes. A seleção das condições de atratividade pode ser feita por meio da identificação de fatores críticos de sucesso, como: tamanho de mercado, crescimento de mercado, barreiras à entrada, economias de escala, curvas de experiência, capital necessário, lealdade de marca, poder de negociação dos compradores, grau de concentração, poder dos fornecedores, custos de mudança de fornecedor, disponibilidade de matéria-prima, poder de barganha, sensibilidade ao preço, fatores ambientais, econômicos, sociais, legais, cíclicos, sazonais e rentabilidade.

Vencida a etapa zero, o processo de posicionamento de mercado requer o desenvolvimento de mais três etapas:

- ? Segmentação de mercado, com a identificação das variáveis de segmentação dos segmentos, e a descrição de seus perfis;
- ? Avaliação e seleção de segmentos de mercado;
- ? Estabelecimento de estratégias competitivas.

4.2. IDENTIFICAÇÃO DE SEGMENTOS DE MERCADO

Definir o domínio competitivo da empresa, uma vez estabelecida sua missão, requer entre outras considerações definir o escopo de mercado em termos de tipo de compradores que a organização deseja servir. Essa etapa do processo estratégico inicia-se com a identificação de segmentos de mercado.

O mercado é formado por compradores que diferem entre si em um ou mais aspectos. Segmentar o mercado é identificar grupos de compradores com perfis distintos, que reagem diferentemente aos esforços de marketing da empresa.

Raramente uma empresa terá recursos ou potencialidades para atender a todos os segmentos de mercado, ou deverá considerá-los todos atrativos. A fim de conciliar essas condições, a empresa procurará, como tarefa inicial, identificar os segmentos de mercado e traçar o perfil desses segmentos.

A pesquisa para concretizar esta tarefa é realizada em três etapas:

- ? Levantamento de dados: nesta etapa, são realizadas entrevistas informais e discussões em grupo com determinado número de consumidores com o objetivo de se conhecerem suas motivações, atitudes e comportamentos. A partir dos resultados obtidos, prepara-se o questionário formal a ser aplicado em uma amostra, a fim de se colherem dados sobre atributos relevantes do produto e grau de importância, conhecimento e avaliação das marcas concorrentes, padrões e comportamento de uso do produto, atitudes em relação à categoria de produtos e dados demográficos, psicográficos e midiográficos.
- ? Análise de dados: uma vez processados os dados, poderá ser necessária a remoção de variáveis que apresentem alto grau de correlação, mediante o uso de técnicas multivariadas, como o a análise fatorial. O passo seguinte será o desenvolvimento de um número definido de segmentos, internamente homogêneos e externamente muito diferentes entre si. Isto pode ser conseguido com o concurso da técnica de análise de conglomerados;
- ? Caracterização dos segmentos: cada segmento deverá ter seu perfil traçado em termos de variáveis, como atitudes, comportamento, características demográficas e psicográficas, hábitos de consumo e de mídia. A classificação de um indivíduo dentro de um segmento pode ser feita mediante a técnica de análise de discriminante.

4.3. AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DE SEGMENTOS DE MERCADO

A etapa de avaliação e seleção de segmentos tem por objetivo orientar a empresa na escolha dos segmentos que ela deverá fixar como alvo de sua ação estratégica de marketing. Como resultado da avaliação, poderão ser encontrados segmentos atrativos e identificados aqueles segmentos que a empresa não terá condições de explorar, por não possuir vantagens diferenciais, comparativamente à concorrência.

Na avaliação de segmentos são considerados basicamente três fatores: tamanho e crescimento do segmento, sua atratividade estrutural e objetivos, aptidões e recursos da empresa (Kotler 1988).

O tamanho de um segmento não é um dado que dependa de condições universais de escolha e de características absolutas. Pode-se afirmar, entretanto, que os segmentos que se revelarem atrativos, por seu potencial de vendas e de lucro, serão preferidos pelas grandes empresas, as quais possuem algumas vantagens competitivas relativamente às empresas menores. O

mesmo pode ser dito da taxa de crescimento do segmento, que é um fator importante para a decisão, mas que pode acirrar a concorrência.

Às considerações concernentes ao tamanho de um segmento e à taxa de crescimento, segue-se a análise de atratividade do mesmo, do ponto de vista competitivo. Para conduzir a análise de atratividade do segmento, pode-se recorrer a uma adaptação do modelo proposto por Porter (1989), o qual visa a definir a atratividade de uma dada indústria. Segundo esta adaptação, existem cinco forças competitivas que englobam as regras que determinam a atratividade intrínseca de longo prazo de um mercado ou de um segmento: concorrentes na indústria (segmento), entrantes em potencial, substitutos, compradores e fornecedores. Cada uma destas forças configura uma categoria de ameaças à rentabilidade a longo prazo do segmento:

- ? Ameaça de intensa rivalidade no segmento: concorrentes fortes, numerosos ou agressivos, principalmente se o segmento está estável ou em declínio, são responsáveis por uma situação de baixa atratividade;
- ? Ameaça de mobilidade (ou de novo entrante): a baixa atratividade de um segmento pode ser avaliada pela pouca capacidade de se criarem barreiras à entrada de novos concorrentes, particularmente daqueles que apresentem vantagens competitivas em relação às empresas que operam no mercado;
- ? Ameaça de produtos substitutos: a existência de produtos substitutos reais ou potenciais é a terceira ameaça que pode tornar um segmento pouco atrativo;
- ? Ameaça de crescente poder de barganha dos compradores: compradores com poder de barganha forte ou crescente podem exercer pressões para redução de preços, aumento da qualidade ou de serviços, e colocar os concorrentes uns contra os outros, diminuindo a atratividade do segmento;
- ? Ameaça de crescente poder de barganha dos fornecedores: fornecedores, principalmente quando organizados, que tenham grande capacidade de aumentar preços, reduzir a qualidade dos produtos ou o nível de serviços oferecidos, representam uma ameaça e tendem a diminuir a atratividade do segmento.

Um segmento pode ter tamanho adequado, alta taxa de crescimento e atratividade desejável, mas não ser compatível com os objetivos de longo prazo da empresa (Kotler 1988).

Além disso, deve-se considerar ainda, se a empresa possui habilidades, competências e recursos necessários para ter sucesso neste segmento.

Há ainda, um último requisito: a empresa deve possuir alguma vantagem competitiva, que produza alguma forma de valor superior.

4.4. ESTRATÉGIAS PARA A ESCOLHA DOS SEGMENTOS

Analizados os requisitos necessários para a escolha dos segmentos, a empresa terá cinco alternativas de estratégias de cobertura de mercado (Kotler 1988):

- ? Concentração em um único segmento: a empresa possui uma afinidade natural com o segmento e poucos recursos disponíveis;
- ? Especialização seletiva: são escolhidos os segmentos que apresentam atratividade e são adequados aos objetivos e recursos da empresa; tem a vantagem de diversificar o risco;
- ? Especialização de produto: a empresa se especializa em fazer um tipo de produto que vende a diversos grupos de consumidores;
- ? Especialização de mercado: a empresa se especializa em atender às diversas necessidades de um mercado;
- ? Cobertura total de mercado: a empresa tenta atender a todas as necessidades de produtos de todos os segmentos de mercado, por meio de duas estratégias: marketing indiferenciado (com uma oferta para todo o mercado) e marketing diferenciado (com compostos de marketing específicos para cada segmento).

4.5. ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

DeMingo (1988) afirma que o desenvolvimento de “uma estratégia competitiva deve apoiar-se na análise de pontos fortes e fracos do negócio – da empresa e de seus concorrentes – e no estabelecimento de uma oferta diferenciada”.

4.5.1. ANÁLISE DE PONTOS FORTES E FRACOS

Para facilitar a análise de pontos fortes e fracos da empresa e dos concorrentes, pode-se recorrer a uma matriz onde são atribuídos, comparativamente, valores ou notas a fatores como: força do negócio, participação de mercado, rentabilidade, amplitude de cobertura de produto e mercado, características corporativas, força financeira, posição de custos, diferenciação de produto, capacidade relativa nas áreas funcionais (marketing e vendas, pesquisa, engenharia), qualidade da gerência, acessibilidade a mercados, vantagens de distribuição, fatores tecnológicos, imagem da empresa, entre outros. A matriz, uma vez completada, permitirá identificar pontos de potencialidade e vulnerabilidades específicas de cada setor.

4.5.2. DEFINIÇÃO DE UMA OFERTA DIFERENCIADA

A definição de uma oferta diferenciada diz respeito ao estabelecimento de um pacote de benefícios ou valores, expressos por produto, preço, distribuição e por todo o mix de capacidades e serviços de suporte da empresa.

A diferenciação é sempre possível, estando limitada apenas à capacidade da empresa em usar sua competência única como ferramenta para a solução de problemas do consumidor.

Não sendo factível a diferenciação por intermédio de produtos inovadores, há muitas outras possibilidades: resposta rápida a dúvidas e problemas, políticas de entrega, políticas de garantia e devolução, condições de preço e pagamento, serviço e manutenção, habilidade do pessoal de vendas, tecnologia do processo, forte rede de distribuição.

Um dos perigos da diferenciação é o da armadilha da inflexibilidade. As necessidades, desejos e valores dos consumidores mudam, e as empresas devem estar preparadas para alterar seus diferenciais competitivos par anteciparem-se ao mercado.

O posicionamento de mercado, portanto, requer da empresa o conhecimento de seus pontos fortes e fracos, das características de seu ambiente, de seus consumidores e dos concorrentes, o que será possível após a identificação e a seleção de segmentos atrativos.

Com base nestes elementos, será possível à empresa definir sua estratégia de comunicação, estabelecendo uma mensagem eficaz e consistente, que revele o ajuste entre as expectativas, necessidades e desejos dos consumidores e sua real capacidade em atendê-los.

5. POSICIONAMENTO PSICOLÓGICO

5.1. AS BASES DO POSICIONAMENTO PSICOLÓGICO

O posicionamento psicológico consiste no desenvolvimento de uma identidade corporativa ou de produto distinta, baseada fortemente em fatores de posicionamento de mercado e direcionada para o uso de instrumentos de comunicação, visando predispor favoravelmente o consumidor à decisão de compra desejada pela empresa. O papel do posicionamento psicológico é o de modificar as atitudes e o comportamento do consumidor, procurando criar interesse suficiente para encorajar uma compra, a experimentação do produto e a comprovação das vantagens anunciadas.

A definição de posicionamento sugerida por Kotler (1988) aproxima-se muito do conceito de posicionamento psicológico, pois refere-se à ação de conferir à empresa uma imagem e definir uma oferta que tenha valor para o mercado, de modo que os compradores nos segmentos possam compreender e apreciar a empresa em relação a seus concorrentes. A imagem desejada do produto ou da marca decorre de uma série de fatores como o nome, o visual do produto, o desenho da embalagem, todos informando os benefícios proporcionados pelo produto.

A definição de Kotler não deixa claro, entretanto, o aspecto estratégico do posicionamento psicológico como uma tentativa de mover uma marca ou produto para uma determinada localização dentro do mapa perceptual do produto. Além disso, Kotler não faz qualquer referência explícita à necessidade

de comunicação complementar da vantagem competitiva com a qual a empresa deverá contar para tentar atrair uma parcela substancial de clientes do segmento.

Por meio do posicionamento psicológico, procura-se traduzir os valores identificados no mercado, com o auxílio de uma mensagem clara e específica, e transmiti-los mediante imagens simbólicas, de modo a inserir o produto em um nicho próprio na mente do consumidor. Cada segmento requer da empresa o desenvolvimento de uma estratégia específica de posicionamento psicológico.

5.2. ETAPAS DO POSICIONAMENTO PSICOLOGICO

Para Kotler (1988), o processo de posicionamento psicológico desenvolve-se em três etapas: identificação de vantagens competitivas potenciais, seleção das mais adequadas e comunicação efetiva ao mercado.

5.2.1. IDENTIFICAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS

A identificação de vantagens competitivas pode realizar-se dentro da empresa e no seu ambiente externo.

Do ponto de vista interno, uma empresa procura diferenciar-se de seus concorrentes, oferecendo "pacotes" de vantagens competitivas, as quais são derivadas de valores que ela pode criar para seus clientes, desde que excedam o custo de criação.

Porter (1989) introduz o conceito de cadeia de valores como um instrumento básico de análise, de forma sistemática, de todas as atividades da empresa e do modo como elas interagem. Esse exame é vital para a análise das fontes de vantagens competitivas.

Pelo critério da cadeia de valores, uma empresa é desagregada em dois grupos de atividades estrategicamente relevantes para a compreensão do comportamento dos custos e das fontes de diferenciação, existentes e potenciais. A vantagem competitiva de uma empresa é determinada pela execução destas atividades de forma mais barata ou melhor do que a concorrência. Ressalte-se que a empresa deve buscar vantagens competitivas não somente em sua cadeia de valores, mas também na de seus fornecedores, distribuidores e clientes.

O primeiro grupo congrega as atividades primárias, que são aquelas voltadas para a geração, produção, venda e transferência do produto para o comprador, bem como para assistência técnica e outros produtos de pós-vendas.

O segundo grupo compreende as atividades de suporte, direcionadas ao suprimento de insumos, para si mesmas e para as primárias, ao desenvolvimento de tecnologia, ao gerenciamento dos recursos humanos e de infra-estrutura da empresa (gerencia geral, planejamento, finanças, contabilidade, assuntos legais e governamentais). São atividades que ocorrem concomitantemente a todas as atividades primárias.

Com referência ao ambiente externo, a empresa deve empenhar-se em procurar formas de diferenciar sua oferta da de seus concorrentes, em termos de linhas de produto, serviços, recursos humanos e imagem.

A diferenciação refere-se à ação de delinear um conjunto de diferenças significativas de modo a distinguir inequivocamente a oferta da empresa das de seus concorrentes, enquanto que o posicionamento é o ato de projetar a oferta da empresa que ela ocupe um lugar distinto nas mentes dos compradores do segmento-alvo.

Essa última requer que se decida quantas e quais diferenças serão promovidas para o mercado-alvo.

Wind (1982) considera a diferenciação de produto um conceito significativo somente na medida em que se baseia nas diferenças e similaridades de percepção dos consumidores entre produtos ou marcas concorrentes. O posicionamento não deve ser concebido, por outro lado, tendo por base somente a similaridade percebida e as percepções genéricas dos consumidores, mas deve considerar também o conjunto de suas preferências, gerais e específicas.

O comportamento do consumidor é, portanto, uma função tanto de percepção como de preferência, podendo ser diferenciado com base em ambas as dimensões.

5.2.2. SELEÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS

À identificação das vantagens competitivas potenciais, segue-se o descarte de algumas delas, por serem pequenas, caras demais, ou inconsistentes com as peculiaridades da empresa. Analisam-se as vantagens competitivas remanescentes e considera-se a posição atual da empresa, comparativamente à concorrência, tendo por referência um determinado número de atributos como, por exemplo, tecnologia, custo, qualidade, preço. Os atributos representam as vantagens competitivas, sendo, inicialmente, avaliados quantitativamente. A empresa e o principal concorrente receberão para cada atributo uma nota, em uma escala de 1 a 10. Os passos seguintes são avaliações qualitativas, baseadas em fatores como: importância de se promoverem melhorias em cada atributo, capacidade e velocidade da empresa em realizar as melhorias necessárias, e capacidade dos concorrentes em reagir e promover melhorias nos atributos. Com base nesses elementos, a empresa terá condições de descobrir a ação mais adequada a cada vantagem competitiva.

5.2.3. COMUNICAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA

Tendo definido suas vantagens competitivas, a empresa estará apta a desenvolver uma ação concreta no sentido de anunciá-las de forma persuasiva, tomando os cuidados necessários para evitar alguns erros de posicionamento (Kotler 1988):

- ? Sub-posicionamento: os compradores têm apenas uma vaga noção da marca ou do que a empresa faz;
- ? Sobre-posicionamento: os compradores têm uma visão limitada ou incorreta da marca ou da empresa;
- ? Posicionamento duvidoso: os compradores podem julgar difícil acreditar nos atributos da marca ou da empresa em face das características do produto, preço e fabricante.

5.3. ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO

O desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento deve considerar dois fatores: as diferenças existentes entre os diversos segmentos de mercado e a interação entre linhas e itens do composto de produtos da empresa.

Estudos de segmentação revelam a existência de segmentos com características muito distintas, levando à necessidade de desenvolverem-se estratégias específicas para cada um com base em suas peculiaridades, em contraposição a um posicionamento único para todo o mercado.

Por outro lado, muitas empresas oferecem ao mercado vários produtos. Teoricamente, esta oferta de produtos deve supor um composto de posicionamento de produtos ideal, respeitada a especificidade de cada segmento. Esse procedimento evita que os compradores façam confusão entre os diversos, tanto os da empresa como os de seus concorrentes. A empresa deve buscar, portanto, o estabelecimento de um posicionamento claro e distinto de cada produto da linha, com base em dimensões relevantes para o alvo de mercado desejado.

Na construção de uma estratégia de posicionamento podem ser usadas diversas bases alternativas (Wind 1982):

- ? Posicionamento baseado em atributos específicos do produto – posicionamento estabelecido com base no desempenho do produto em alguns atributos específicos, tangíveis e abstratos;
- ? Posicionamento com base em benefícios, necessidades ou solução de problemas: apresenta não apenas os resultados de desempenho do produto em certos atributos, mas também os benefícios que eles representam;
- ? Posicionamento com base em ocasiões específicas de uso: apresenta o produto como o mais apropriado para ser usado em uma situação específica;
- ? Posicionamento por categoria de usuário: associa o produto a uma determinada categoria de usuário, com base em características como estilo de vida, traços de personalidade, história de vida, etc.; são criadas categorias como individualistas, preocupados com saúde, modernos, práticos, saudosistas, ecologistas, etc.;

- ? Posicionamento contra outro produto: compara, de forma implícita ou explícita, o produto ou marca com um concorrente, buscando facilitar a compreensão do posicionamento, ou situar-se como uma alternativa melhor que o concorrente;
- ? Dissociação de classe de produto: é mais usado no caso de novos produtos, quando se deseja enfatizar as diferenças de características entre ele e os demais produtos existentes.

5.4. BASES COMPORTAMENTAIS DE POSICIONAMENTO

O estabelecimento de um posicionamento psicológico adequado pressupõe o conhecimento dos processos cognitivos e perceptivos dos consumidores do produto em questão, como, por exemplo, os conceitos da teoria de Gestalt sobre percepção, organização e armazenamento de estímulos, que oferece indicações sobre o modo como a mensagem será recebida e a imagem desejada será aceita.

Levy (in Wind 1982) define imagem como “uma interpretação, um conjunto de inferências e reações, um símbolo do objeto ao qual se refere e que complementa sua existência física com significados, crenças, atitudes e opiniões”.

O conhecimento da teoria de comportamento do consumidor permite entender o processo de assimilação da mensagem e oferecer alternativas de comunicação.

Schramm (in Wind 1982) sugere algumas condições para aumentar-se a eficiência de comunicação:

- ? A mensagem (posicionamento) deve ser desenvolvida e veiculada de modo a se ganhar a atenção de seu destinatário;
- ? A mensagem (posicionamento) deve empregar sinais que se refiram a experiências comuns ao emissor e ao destinatário;
- ? A mensagem (posicionamento) deve despertar, no receptor, necessidades psicológicas e sugerir algumas formas para satisfazê-las.
- ? A mensagem (posicionamento) deve sugerir um modo de o receptor atender a essas necessidades de uma forma apropriada à situação em que ele se encontrar no momento em que se dispuser a oferecer a resposta desejada.

Considerando-se ainda que, do ponto de vista estratégico, interessa definir-se posicionamento ao longo de um período de tempo, é importante o conhecimento do processo de aprendizagem e sua influência nas mudanças de escolha de marcas e produtos.

5.5. TÉCNICAS MULTIVARIADAS PARA POSICIONAMENTO DE PRODUTOS

5.5.1. MULTIDIMENSIONAL SCALING (MDS)

MDS são técnicas desenvolvidas por psicólogos e estatísticos, que oferecem uma representação espacial (geométrica) do relacionamento entre marcas, produtos, empresas ou outros objetos de interesse baseado em dados de percepção e preferência do consumidor.

O posicionamento com o auxílio de MDS pode ser desenvolvido com base em medidas de similaridade entre marcas, dimensões relevantes de marca, atributos de produto, percepções e preferências e comparação entre avaliações "objetivas" e "subjetivas":

- ? Posicionamento com o auxílio de MDS baseado em similaridade entre marcas: a utilização de dados de similaridade entre uma marca "i" e as demais é a forma mais simples e comum de se estabelecer posicionamento. A comparação pode ser feita de duas formas: mediante a ordenação das marcas com base em um atributo relevante, ou atribuindo-se notas a cada marca, comparando-se cada marca com todas as outras, ou trabalhando-se essencialmente com os elementos de uma lista. Esses dados podem ser transformados em uma matriz $k \times k$ de similaridade entre marcas e processado com o auxílio de programas de MDS (por exemplo, o TORSCA);
- ? Posicionamento com o auxílio de MDS baseado em dimensões relevantes de marca: outra maneira de se analisar o posicionamento de uma marca é utilizando-se de dados relativos à avaliação, pelos consumidores, de seus atributos principais. O processamento dos dados pode ser feito com algoritmos de MDS, como o INDSCAL. Os eixos resultantes no espaço multidimensional são interpretados com base nas dimensões principais. Podem ser feitas duas análises dos resultados, em função do grau de homogeneidade observado na amostra. Se for possível supor tratar-se de mercado homogêneo, o espaço obtido será uma representação da configuração perceptual do mercado. Se for possível a identificação de segmentos, os consumidores poderão ser agrupados em segmentos homogêneos, com base na técnica de Análise de Conglomerado (*Cluster Analysis*) e, de acordo com suas posições, conduzir-se uma análise para cada segmento.
- ? Posicionamento com o auxílio de MDS baseado em atributos de produto: outra forma de análise de avaliações de marca por consumidores é por meio do resultado de processamento de dados, ordenados ou avaliados por notas com base em um conjunto de atributos, recorrendo-se a programas de *Joint Space Analysis*, como o MDPREF. É criado um espaço n-dimensional, onde cada marca é representada por um ponto, e um

atributo por um vetor, sendo possível identificar-se seu posicionamento pela projeção sobre os vários atributos;

- ? Posicionamento com o auxílio de MDS baseado em preferências: os três enfoques anteriores baseiam-se em dados de percepções e avaliações dos consumidores. Outra forma de análise é possível, utilizando-se dados de preferências por um determinado tipo de produto, em relação a seus concorrentes e a um conceito de ideal. Programas do tipo PREFMAP apresentam uma representação espacial das marcas e sua posição em relação à posição considerada ideal. O ponto ideal representa um ponto no espaço, onde todas as distâncias dele a cada marca correspondem ao grau de preferência verbalizado, do mais preferido ao menos preferido. Esta análise também pode ser feita ao nível das respostas individuais, permitindo a segmentação do mercado em termos de similaridade de preferência por pontos ideais.
- ? Posicionamento com o auxílio de MDS baseado em comparação entre avaliações "objetivas" e "subjetivas": outra alternativa interessante para desenvolver-se o posicionamento de um produto é a comparação entre avaliações de consumidores e de especialistas no produto. Deste modo, obtém-se uma avaliação "subjetiva", com base na percepção dos consumidores, e uma avaliação "objetiva", com base em critérios técnicos. Por intermédio de Análise de Conglomerado (*Cluster Analysis*), identificam-se os segmentos semelhantes nas amostras de consumidores e técnicos, e comparam-se suas opiniões, recorrendo-se a mapas de espaços multidimensionais, obtidos por meio de programas de MDS como, por exemplo, o TORSCA e o PREFMAP.

5.5.2. CONJOINT ANALYSIS

Trata-se de técnicas estatísticas que permitem a comparação de um conjunto de produtos concorrentes, com base em fatores ou atributos significativos, a partir de dados de associação entre produtos e serviços e alternativas de combinações de atributos, identificando os que agregam maior valor.

5.6. O USO DO POSICIONAMENTO NA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING

O uso das técnicas estatísticas para representação do posicionamento permite a visualização e compreensão da posição competitiva de um produto e seus componentes.

Wind (1982) propõe algumas diretrizes para o estabelecimento de estratégias de marketing a partir dos resultados dos mapas:

- ? Quanto mais próximas duas marcas, mais provável que elas venham a competir entre si;

- ? Quanto mais próxima estiver uma marca do “ponto ideal” e mais afastadas estiverem as marcas concorrentes, maior a probabilidade de compra desta marca;
- ? Quanto mais isolada uma marca estiver, em relação a alguma dimensão relevante, mais exclusiva ela será considerada.

Dentro de um contexto de Joint Space Configuration, Wind (1982) sugere algumas alternativas estratégicas:

- ? Mover o produto para a posição de produto ideal do mercado ou do segmento-alvo, com o recurso do reposicionamento;
- ? Introduzir novos produtos nos pontos ideais dos segmentos-alvo;
- ? Mover o ponto ideal para a posição da marca, uma tarefa difícil, pois envolve a mudança de atitudes e valores dos consumidores;
- ? Introduzir um produto inovador, procurando alterar as percepções dos consumidores em relação aos atributos relevantes.

6. CONCLUSÕES

O posicionamento de uma empresa, de uma linha de produtos ou de uma marca, dentro de um contexto de Marketing Estratégico, deve ser desenvolvido a partir de uma avaliação das características e restrições da empresa e seu ambiente, culminando com uma comunicação (com credibilidade!) junto a seus consumidores.

O posicionamento de mercado identifica os atributos a serem comunicados pelo posicionamento psicológico, garantindo a efetividade do processo.

Deve-se buscar sempre a compatibilidade entre os desejos e necessidades do consumidor e as vantagens diferenciais que a empresa possui, buscando-se a oferta de um conjunto de produtos ou serviços mais valorizada pelos consumidores que a dos concorrentes.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DIMINGO, E.; *The Fine Art of Positioning*; The Journal of Business Strategy; March-April 1988
- KOTLER, P.; *Marketing Management*; 6th Edition; Prentice-Hall; Englewood Cliffs, N.J.; 1988
- PORTER, M.E.; *Vantagem Competitiva*; Editora Campus; Rio de Janeiro; 1989
- RIES, A. & TROUT, J.; *Positioning: The Battle for Your Mind*; Warner Books; New York; 1981
- WIND, Y. J.; *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*; Addison-Wesley Publishing Company; Massachusetts; 1982