

# Revisitando o Posicionamento Estratégico de Marketing

Braulio Oliveira<sup>1</sup>  
braulio@fei.edu.br

Marcos Cortez Campomar<sup>2</sup>  
campomar@usp.br

1 FEI, São Paulo, SP, Brasil

2 FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil

## RESUMO

*A definição de um direcionamento estratégico que vise coordenar as ações empresariais e otimizar os recursos empregados, bem como a maneira como o público-alvo observa e interpreta esse direcionamento em termos relativos aos direcionamentos dos concorrentes da empresa é fundamental para o sucesso de um negócio. De caráter exploratório e teórico, este ensaio discute o posicionamento de marketing, dada a sua evolução desde a concepção do conceito e a variabilidade com que vem sendo tratado. A partir das reflexões do autor acerca da revisão bibliográfica realizada, pode-se considerar que, atualmente, o posicionamento trata-se de um conceito estratégico, visto que diz respeito à proposta de valor da empresa para uma dada oferta, e cumpre a função de diretriz das decisões relativas ao composto de marketing. Além disso, são tecidas considerações relativas à interação do posicionamento com os conceitos de marca, de diferenciação e de imagem.*

Palavras-chave: posicionamento; posicionamento estratégico; marketing.

## 1 - INTRODUÇÃO

Reconhecido pelo meio acadêmico-científico da área de negócios e pela comunidade empresarial como de importância inequívoca, o conceito de *posicionamento* vem sendo aprimorado desde a sua concepção.

A importância do *posicionamento* reside no fato de que ele deve estimular os consumidores a desenvolverem considerações acerca da marca/empresa trabalhada, além de contribuir para que o público-alvo diferencie as marcas/empresas concorrentes e escolham aquela que percebam como de maior *valor* (TOLEDO; HEMZO, 1991, p. 12-13).

De caráter exploratório e teórico, este ensaio tem por objetivo apresentar uma leitura acerca do posicionamento estratégico de marketing, como uma maneira de contribuir para a continuidade da evolução do conceito e das atividades a ele associadas, apresentando conceitos e expressando reflexões acerca do tema e de assuntos correlatos.

Para tanto, está organizado em quatro partes, além dessa introdução, a saber: histórico e evolução do conceito de posicionamento estratégico de marketing, onde são discutidas as raízes do conceito; considerações atuais acerca do posicionamento estratégico de marketing, onde são apresentadas as visões contemporâneas do fenômeno em questão; considerações finais, onde é apresentada a visão do autor deste trabalho acerca do relacionamento do posicionamento com marca, imagem e diferenciação.

## 2 - HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Em seu livro *Reality in Advertising*, Reeves (1961) apresentou diversas práticas comuns em propaganda que trouxeram resultados insatisfatórios. A solução apresentada pelo autor, admitida pela teoria de marketing como uma das precursoras do *posicionamento*, foi a USP (*Unique Selling Proposition*). Ressalte-se que o autor definiu propaganda como sendo

Reeves (1961, p. 50) critica, duramente, a falta de proposta clara e diferenciadora das propagandas e apresenta o conceito de USP como uma condição essencial para o sucesso, centrando os seus objetivos nos resultados que proporcionam aos clientes, em detrimento do processo comunicacional com um fim em si mesmo. De acordo com ele, o conceito de USP foi criado e utilizado a partir dos anos 1940 na agência em que trabalhava, a Ted Bates & Company, contribuindo para que o seu faturamento fosse aumentado significativamente em um curto período de tempo (REEVES, 1961, p. 50).

Para o autor, o conceito possui três alicerces, a saber (REEVES, 1961, p. 51-52):

1. Cada propaganda deve possuir uma proposta ao consumidor, ressaltando o benefício que receberá ao adquirir o produto;
2. A proposta deve ser tal que os concorrentes não possam sobrepujá-la;
3. A proposta deve ser forte ao ponto de poder mover a massa de consumidores.

Uma outra versão para o desenvolvimento do conceito de posicionamento, menos disseminada pela literatura de administração, é apresentada por Wind (1982, p. 74), que esclarece que ele tem sua origem na teoria microeconômica, especificamente para que se pudessem trabalhar as estruturas de mercado, a competição entre empresas e os conceitos de substituição entre produtos.

O termo *posicionamento* foi cunhado, pela primeira vez, em um artigo de Jack Trout em 1969, publicado no *Journal of Marketing*. Nele, o autor ressaltava que pouco adianta gastar milhões de dólares com boa propaganda, se ela não se adequar ao “jogo” do *posicionamento* (TROUT, 1969, p. 51).

O fundamento desse direcionamento proferido por Trout (1969, p. 51) foi a grande quantidade de produtos e de empresas existentes e muito “barulho de marketing”, implicando a não-resposta dos consumidores às mesmas estratégias que eram utilizadas no passado. Isso porque a mente humana se assemelha a um computador, pois cada informação é alocada em uma posição na memória, que é por natureza limitada (TROUT, 1969, p. 51). Além disso, a mente cria mecanismos que a torna seletiva, não admitindo a entrada e permanência de qualquer informação (TROUT, 1969, p. 51). Como decorrência, novas informações devem-se adequar a posições já existentes, sendo indiferente a criatividade da comunicação por si só.

Segundo ele, essa é a explicação do porquê do fracasso de empresas conhecidas quando adentram em novos mercados, citando a GE (General Electric) no ramo de microcomputadores, uma vez que essa posição já seria supostamente ocupada pela IBM (TROUT, 1969, p. 52). Daí, emerge a idéia de que uma posição é um estado relativo, ou seja, o *posicionamento* é um conceito que implica a comparação entre *ofertas* concorrentes, a partir de suas marcas. Uma crítica feita por Trout (1969, p. 52) endossa essa visão: “muitas empresas embarcam em programas de marketing e de comunicação como se os concorrentes não existissem.”

Mais recentemente, Trout e Rivkin (1996, p. 8-47) apresentaram cinco características do objeto que, para eles, deve ser trabalhado (a mente) como forma de fundamentar o conceito de *posicionamento*, a saber:

1. Mentes são limitadas: em razão da percepção e da memória do consumidor ser seletiva, apenas o que receber atenção é que possui chance de ser retido;
2. Mentes detestam confusão: a complexidade das propostas dificulta a obtenção do resultado pretendido;
3. Mentes são inseguras: os consumidores não sabem exatamente o que querem ou porque querem algo. Além disso, as mentes tendem a ser emocionais e não racionais. O reconhecimento de uma marca bem estabelecida pode oferecer a segurança necessária, diminuindo a percepção de risco;
4. Mentes não mudam: dificilmente uma posição sólida e bem estabelecida pode ser trocada, havendo uma resistência inata do ser humano em relação à mudança;
5. Mentes podem perder o foco: à medida que se aumenta a complexidade de uma proposta ou se tenta alavancar novos produtos com nomes consolidados, crescem a probabilidade de se criar confusão e de se conduzir o consumidor a buscar alternativas mais claras.

Trout (1969, p. 52-53) esclarece que, até os anos 1950, a comunicação e o marketing viveram uma era marcada pela USP, que deu lugar à era da imagem em razão da dificuldade de se conseguir criar diferenciais significativos que pudessem ser comunicados com eficácia, o que teria sido causado pelo avanço da tecnologia. No entanto, para o autor, da mesma forma que a era da USP fora encerrada, a era da imagem também o fora – nesse caso em razão da grande quantidade de empresas “eu também” (TROUT, 1969, p. 52-53). Assim, teve início a “era do posicionamento”, em que a criatividade por si só deixa de ser suficiente, implicando a necessidade de se pensar e de se agir de forma estratégica (TROUT, 1971, p. 117).

Aaker e Shansby (1982, p. 56) concordam que o *posicionamento* difere do conceito de imagem, especialmente porque não se restringe a uma visão intrínseca, ou seja, implica um quadro de referência, que são os concorrentes. Assim sendo, em vista do poder de coordenação inerente à atividade, pode-se entender que o *posicionamento* abarca tanto a USP quanto a imagem.

A despeito das críticas recebidas por Trout e Ries em razão de um artigo publicado em 1972 na *Advertising Age*, no qual apresentaram a fundamentação para o que chamaram de “era do posicionamento”, Maggard (1976, p. 63) saiu em defesa da idéia ao esclarecer que o conceito de *posicionamento* difere da busca da diferenciação de produto, pois faz considerações adicionais, relativas à empresa (imagem) e ao consumidor, de natureza externa, e à necessidade de um plano, de natureza interna.

Trout (1969, p. 52-53) ressalta que, na era do *posicionamento*, tanto os atributos dos produtos quanto a imagem possuem reconhecida importância. Além disso, enfatiza a criação de uma posição na mente do consumidor potencial. Ressalte-se que todas as três dimensões devem ser relativizadas aos concorrentes. Além disso, o autor reconhece a importância de se fixar um nome; no entanto, alerta que um bom programa de *posicionamento*, por ser uma atividade complexa, deve ter aí o seu início, e não o seu fim (TROUT, 1969, p. 53; TROUT; RIVKIN, 1996, p. 146).

É importante destacar que desde o surgimento do conceito, visões distintas acabam por torná-lo confuso. Aaker e Shansby (1982, p. 56) afirmam que “Posicionamento significa coisas diferentes a diferentes pessoas. Para alguns significa a decisão de segmentação. Para outros é uma questão de imagem. Para outros ainda, significa selecionar qual característica do produto será enfatizada.”

Em acordo com Ries e Trout (1997), Fennel (1978, p. 44) afirma que o termo *posicionamento* inclui considerações relativas ao produto, mas de forma mais específica em relação ao conteúdo da comunicação. Também Wind (1982, p. 75) apresenta diferentes significados ao termo, podendo se referir a um lugar (espaço ocupado no mercado), a um ordenamento (relação entre um produto e os seus concorrentes) e a uma atitude mental (dos consumidores).

Maggard (1976, p. 63) entende que o *posicionamento* não é um conceito simples e distinto, pois inclui uma série de outros conceitos. Ainda segundo o mesmo autor, “O posicionamento traz uma contribuição real enquanto um veículo conceitual através do qual diversos conceitos de marketing (segmentação de mercado, diferenciação de produto, preferência do consumidor, objetivo de mercado e outros) podem ser coordenados mais efetivamente.” (MAGGARD, 1976, p. 64). A partir daí, observou-se que o *posicionamento* não deveria se restringir como guia ao processo comunicacional, mas sim expandir a sua abrangência para todo o composto de marketing. Esse direcionamento tornou-se ainda mais evidente quando Maggard (1976, p. 63) afirmou que, embora na maioria das vezes o *posicionamento* se referisse aos aspectos promocionais da estratégia de marketing, *experts* em marketing o interpretavam como um veículo de diversos elementos da estratégia de marketing. Tal constatação indicava a iminente necessidade de expansão do conceito com vistas à sua adequação à gestão de marketing.

Di Mingo (1988, p. 34), também, entende haver confusão em relação ao termo *posicionamento*, ressaltando a existência de uma clara distinção entre o posicionamento de mercado e o posicionamento psicológico. O mesmo autor alerta, ainda, que duas dimensões devem ser consideradas quando se aborda a questão do *posicionamento* (DI MINGO, 1988, p. 34-38):

- *Mercado*, que diz respeito ao processo de identificação e seleção de um segmento, verificação da posição dos competidores e definição de estratégias competitivas, envolvendo, ainda, a determinação dos fatores-chave de sucesso, conhecimento das necessidades e interesses do mercado, identificação das forças e fraquezas da empresa e dos seus concorrentes e o desenvolvimento de habilidades para criar e sustentar vantagens competitivas;
- *Psicológica*, que diz respeito ao processo de fixação de uma identidade distintiva do produto na mente do consumidor, baseada no *posicionamento* de mercado, que se utiliza de ferramentas de comunicação para influenciá-lo no processo de decisão de compra.

Portanto, nessa perspectiva, a segmentação do mercado, também é uma forma de *posicionamento* – abordagem que deixa claro o estreito relacionamento existente entre essas atividades. Talvez essa visão tenha se desenvolvido em vista de que, como o sucesso do posicionamento depende de uma adequada segmentação, essa passe a ser abarcada por ele. Porém, ressalte-se que, de acordo com as bibliografias analisadas, se convencionou atribuir o termo *posicionamento* apenas à dimensão psicológica supracitada.

No caso do *posicionamento* aqui discutido (o psicológico), o que se busca é o desenvolvimento de uma identidade que seja compreendida pelos consumidores potenciais e os leve a adquirir a *oferta* (TOLEDO; HEMZO, 1991, p. 19). Assim, o processo toma por base o *posicionamento* de mercado e culmina com atividades de comunicação.

Embora Di Mingo (1988, p. 34) enfatize a importância da comunicação ao apresentar o conceito de “posicionamento psicológico”, assim como Maggard (1976), dá indícios de que outras atividades e decisões devem ser realizadas e tomadas com vista ao seu sucesso, ao afirmar que

O posicionamento é mais do que slogans engenhosos e bem sucedidas campanhas de comunicação [...] o verdadeiro posicionamento é o processo de distinguir uma empresa ou produto dos seus concorrentes em dimensões reais – valores corporativos e de produtos que são significativos para os consumidores – para tornar uma empresa ou produto preferida.

Ressalte-se que o autor supracitado valoriza a realidade dos fatos como forma de distinção de *ofertas*, pois daria ao público-alvo fundamentação lógica e se constituiria em uma base sustentada para a proposta, menos suscetível, portanto, àquelas baseadas puramente em percepção que, segundo o autor, cria ilusões desonestas (DI MINGO, 1988, p. 34). Também McGirr<sup>1</sup> (1973, p. 26 *apud* MAGGARD, 1976, p. 64) se envereda por esse caminho ao afirmar que “o posicionamento diz o que você representa, o que você é, e como você gostaria que os consumidores o avaliassem. A sua posição telegrafa a verdade simples sobre os seus produtos.”

Não obstante a fundamentação lógica e ética proposta por Di Mingo (1988) e McGirr (1973 *apud* MAGGARD, 1976) subjacentes às idéias acima expostas, é fato que em vista da dificuldade de se possuir diferenciais reais significativos, as empresas são levadas a trabalhar a dimensão perceptual dos seus públicos-alvo, ou a criar parâmetros para fazer com que acreditem que certos diferenciais são importantes, embora guardem pouca relação de causa e efeito com a realidade.

Voltando à expansão do conceito para além da comunicação, mesmo Ries e Trout (1997, p. 18) afirmam que para se obter sucesso na sociedade supercomunicativa em que se vive, uma empresa deve criar um posição na mente do seu público-alvo, levando em consideração os seus pontos fortes e fracos e dos seus concorrentes, ou seja, mesmo na visão desses autores, focada em comunicação, o conceito já extrapolava o seu objeto inicial de influência (a comunicação).

O que se pôde observar até aqui, é que o *posicionamento* surgiu como resposta à necessidade de se aumentar a eficácia do processo comunicacional, mas que, sendo a comunicação uma das atividades de marketing do ponto de vista da gestão empresarial e, em vista da interação que ela possui com as demais atividades, o conceito tendia a extrapolar a comunicação e servir de guia para todo o composto de marketing e, conseqüentemente, para todas as variáveis decisórias da empresa.

### **3 - CONSIDERAÇÕES ATUAIS ACERCA DO POSICIONAMENTO**

Segundo Mühlbacher; Dreher; Gabriel-Ritter (1994, p. 288), a literatura sobre *posicionamento* não é consensual em termos da sua importância para o marketing estratégico e onde o processo deve ocorrer. Para os autores há, basicamente, duas dimensões em que o *posicionamento* é considerado: a dimensão operacional e a dimensão estratégica (MÜHLBACHER; DREHER; GABRIEL-RITTER, 1994, p. 288). A primeira tem sua raiz na

concepção dada ao termo por Trout (1969) e seus defensores, que entendem o *posicionamento*, fundamentalmente, como um conceito de comunicação, que serve como guia para tornar as ações relativas a ela e o seu resultado mais eficaz. Também com essa visão operacional podem ser incluídos aqueles que entendem o *posicionamento* como parte da política de produtos, em termos das definições relativas aos atributos que devem ser desenvolvidos e enfatizados; a segunda dimensão reconhece o *posicionamento* como uma diretriz para as decisões relativas ao composto de marketing como um todo, sendo uma decisão que antecede as suas definições e implementações.

Essa última consideração é reforçada por Toledo e Hemzo (1991, p. 13), que salientam que o *posicionamento* deve considerar a *oferta* como um todo, e não somente o produto. De forma subjacente, cabe observar que, ao se posicionar um produto, é fundamental a observação de como os consumidores atuais e potenciais avaliam as *ofertas*, e como eles escolhem produtos daquela categoria (TOLEDO; HEMZO, 1991, p. 13). Concordando com essa visão acerca da abrangência do conceito, está Kotler (1998, p. 265), ao afirmar que o “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos.”

Para Mckenna (1999, p. 13-40), o *posicionamento* é uma questão importante do marketing moderno e é sempre competitivo, pois os consumidores pensam em produtos e empresas em relação a outros produtos e outras empresas, estabelecendo uma hierarquia que é utilizada no processo de decisão de compra. Assim, uma empresa deve se esforçar para diferenciar seus produtos dos outros existentes no mercado de atuação, se quiser que conquistem uma posição sólida.

Resumidamente, Payne (1993, p. 94) destaca que o *posicionamento* possui relacionamento com a USP, com a diferenciação, com a proposta distintiva de negócio, com a análise da posição de mercado e com a imagem corporativa, constituindo-se, portanto, em uma diretriz estratégica.

De acordo com Rocha e Christensen (1999, p. 51), o termo “posicionamento” é utilizado com diversos enfoques. Para os autores, diz respeito à imagem obtida por um produto na mente do consumidor, como resultado de três dimensões, a saber:

- O tipo de oferta que a empresa faz;
- O público-alvo da oferta;
- A concorrência.

Para Eckels (1990, p. 128) e para Palmer e Cole (1995, p. 329), a estratégia de *posicionamento* diz respeito a como o participante vai competir em um determinado segmento, diferenciando-se dos demais para estar em condições de obter sucesso, à medida que pode se constituir em uma vantagem. De maneira mais aplicada, Lovelock e Wright (2001, p. 134) conceituam o *posicionamento* como “a utilização de ferramentas de marketing por uma empresa para criar uma imagem distinta e desejável na mentalidade dos consumidores-alvo em relação a produtos concorrentes.”

Também Payne (1993, p. 95) reforça essa idéia ao definir *posicionamento* como “a identificação, desenvolvimento e comunicação de uma vantagem diferenciada que torne os produtos e serviços organizacionais percebidos como superior e distinto dos competidores na mente do público-alvo.”, ou seja, para o autor, o *posicionamento* diz respeito ao uso de um diferencial para se criar vantagem, muito embora explicita que o *posicionamento* permite diferenciar qualquer produto (PAYNE, 1993, p. 96; 101).

Martinez, Aragonéz e Poole (2002, p. 165) acrescentam que as posições dos produtos são descritas com base em atributos e valores que são importantes a grupos específicos de consumidores. No entanto, ressalte-se que a própria vantagem diferenciada pode advir do *posicionamento*, não sendo necessária sua prévia constituição, uma vez que o processo considera, fundamentalmente, a dimensão perceptual do público-alvo.

Na mais conhecida publicação de Ries e Trout (1997), os autores afirmam que *posicionamento* trata-se de um sistema de pensamento que é uma nova abordagem à comunicação, necessária e apropriada à realidade atual, em que a sociedade está saturada de comunicação. Por entenderem que o *posicionamento* diz respeito ao que se faz com o cliente em perspectiva, consideram incorreta a utilização do termo “posicionamento de produto”, embora esse seja o termo mais utilizado na área de marketing para quando se quer expor o seu conceito, conforme já mencionado. (RIES; TROUT, 1997, p. 2).

Talvez essa terminologia tenha ganhado visibilidade nos bancos escolares e nas empresas em razão de ser, o produto, o elemento considerado como principal de uma estratégia de *posicionamento* (SHOSTACK, 1987, p. 34). Todavia, entende-se que a *oferta* é o objeto de *posicionamento*, que por sua vez será transmitida pela *marca*, a partir das decisões relativas às variáveis controláveis de marketing. Segundo Telles (2004, p. 53), o *posicionamento* compreendido como resultado de uma estratégia de negócio deve ser a base e a orientação de toda e qualquer forma de contato do público com a marca, o que envolve todo o composto de marketing, e não apenas comunicação. De certa maneira, portanto, o autor entende que todos os elementos do composto de marketing “comunicam” o *posicionamento* de uma determinada oferta.

Arnott<sup>2</sup> (1993 *apud* MARTINEZ; ARAGONÉZ; POOLE, 2002, p. 165) apresenta um conceito mais operacional de *posicionamento*: um “processo deliberado, pró-ativo e interativo de definição, mensuração, modificação e monitoração da percepção do consumidor acerca de um objeto que possa ser trabalhado pelo marketing.”

Para Eckels (1990, p. 128) e para Palmer e Cole (1995, p. 329), a estratégia de *posicionamento* diz respeito a como o participante vai competir em um determinado segmento, diferenciando-se dos demais para estar em condições de obter sucesso, à medida que pode se constituir em uma vantagem. De maneira mais aplicada, Lovelock e Wright (2001, p. 134) conceituam o *posicionamento* como “a utilização de ferramentas de marketing por uma empresa para criar uma imagem distinta e desejável na mentalidade dos consumidores-alvo em relação a produtos concorrentes.”

Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994, p. 287) afirmam que, geralmente, o *posicionamento* diz respeito a um processo que busca encontrar e estabelecer uma *oferta* em um espaço distinto no mercado, às vistas do público-alvo, e que seja a ele mais atrativo do que outras *ofertas* existentes (MÜHLBACHER; DREHER; GABRIEL-RITTER, 1994, p. 287). Dessa forma, observa-se que a necessidade de diferenciais é intrínseca ao conceito e, mais do que isso, o torna uma diretriz que permite operacionalizar o direcionamento estratégico definido pela empresa.

Toledo e Hemzo (1991, p. 12) concordam com essa visão ao afirmarem que “O posicionamento estratégico tem sido descrito como um instrumento de apoio ao processo de decisões estratégicas relacionadas à conceituação de produtos e empresas, à comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercado específicos.”

De forma subjacente, cabe observar que, ao se posicionar uma oferta, é fundamental a observação de como os clientes atuais e potenciais avaliam as *ofertas*, e como eles escolhem produtos daquela categoria (TOLEDO; HEMZO, 1991, p. 13). Concordando com essa visão

acerca da abrangência do conceito, está Kotler (1998, p. 265), ao afirmar que o “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos.”

Com o intuito de explicar a escolha do consumidor, Levitt (1980, p. 84) afirma que eles atribuem *valor* aos produtos de acordo com a percepção acerca da satisfação de necessidades ou resolução de problemas, sendo o *valor*, toda avaliação sobre a utilidade do produto, feita pelo cliente, baseada na percepção do que é recebido em relação ao que é dado (ZEITHAML, 1988, p. 14).

A partir da discussão promovida até então, entende-se que o *posicionamento* procura estimular uma percepção no público-alvo da oferta, por meio da adequação das suas variáveis aos aspectos por ele valorizados, de forma que a torne distintiva em relação à concorrência. Disso resulta o seguinte conceito:

***Posicionamento é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja distintiva e mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência.***

De acordo com Aaker e Shansby (1982, p. 56-59), para se realizar um posicionamento diversas decisões devem ser tomadas, como a de que segmento de mercado e público-alvo atingir, qual a imagem que se pretende transmitir, e quais as características do produto que serão enfatizadas, entre outras. O posicionamento é uma decisão estratégica porque trabalha com a percepção do consumidor, influenciando o processo de decisão de compra. Este deve ser, portanto, o foco para o desenvolvimento de um programa de marketing.

O *posicionamento* é responsável por formar uma imagem, também influenciada por outros fatores ambientais e, especialmente, pela consistência entre o que é comunicado e o que é ofertado pela empresa, às vistas dos consumidores atuais e potenciais (TOLEDO; HEMZO, 1991, p. 13). Ressalte-se que o *posicionamento* pretendido pode ser diferente daquele efetivamente obtido, uma vez que ele é formado pela sua condição atual e passada, bem como por experiências pessoais dos consumidores, dentre outros fatores (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999, p. 53).

Assim, de forma simplificada, o posicionamento consiste no desenvolvimento e na transmissão (alicerçada em uma marca) de uma proposta de valor, a partir de aspectos significativos para um determinado público-alvo, os quais serão processados e comparados com concorrentes, originando o posicionamento percebido. Além disso, o processo é influenciado por diversas outras forças.

No contexto exposto, portanto, a marca deve funcionar como um “arquivo comprimido” que é aberto na mente do consumidor e apresenta a proposta da *oferta*, por meio do desencadeamento de associações. Segundo Aaker (1998, p. 114), “uma associação de marca é algo ‘ligado’ a uma imagem na memória.” Tais associações são mais ou menos fortes, o que depende do envolvimento do público-alvo, das experiências de consumo e da comunicação. Enquanto a *imagem* da marca refere-se às associações atuais, a *identidade* da marca diz respeito ao que a empresa quer que ela signifique (AAKER, 2000, p. 54). Segundo Lambin (2000, p. 223), “a marca é um sinal enviado aos compradores que têm assim a possibilidade de conhecer, com custo reduzido, o inventário das soluções que lhes são propostas.”



#### 4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora haja forte relacionamento entre a *diferenciação* e o *posicionamento*, esse não se reduz à busca do primeiro, pois, conforme apresentado, o segundo diz respeito a um conceito mais complexo, que indica a utilização de um conjunto de atividades com vistas a induzir um público-alvo a perceber uma *oferta* em termos relativos a outras, bem como a enaltecer o seu maior *valor*, às vistas desse público-alvo, em comparação com os valores proporcionados pelos seus concorrentes. De qualquer forma, o *posicionamento* implica diferenciação, seja objetiva ou subjetiva, real ou percebida, como meio para ofertar *valor* ao público-alvo a partir de uma combinação dos elementos do composto de marketing. A Figura 1 apresenta essa relação.

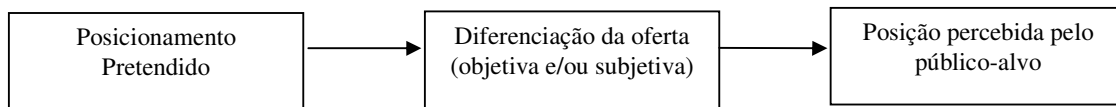


Figura 1 – Operacionalização do posicionamento  
FONTE: Representação figurativa elaborada pelo autor.

De maneira simplificada, o *posicionamento* percebido pelo público-alvo pode ser descrito como o produto da interação entre as imagens de marcas concorrentes, decorrentes de estratégias de marketing que possuem por propósito viabilizar os *posicionamentos* pretendidos pelas empresas, conforme apresentado na Figura 2. Uma imagem, às vistas do público-alvo, é uma consideração abstrata acerca das associações às quais ela remete, organizadas de forma significativa, provocadas tanto pela empresa gestora quanto por fatores não controláveis por ela (AAKER, 1998, p. 115).

A fim de contribuir para o alcance dos seus objetivos, otimizando os recursos empregados, a empresa deve buscar a maior aderência possível entre o posicionamento por ela pretendido e o que é percebido pelo seu público-alvo. Ressalte-se que a estratégia adotada deve ser condizente com os conceitos e procedimentos que a organização tem desenvolvido, ou seja, a posição transmitida aos seus clientes deve ser consistente com o seu direcionamento estratégico. Assim sendo, o *posicionamento* deve refletir a identidade da empresa, caso contrário, pode ser uma fragilidade a ser explorada por concorrentes.

Assim sendo, dada a sua importância estratégica, em razão de se constituir em um guia para o processo de marketing, o *posicionamento* deve ser avaliado regularmente a fim de se identificar mudanças nas preferências do público-alvo e nas estratégias dos concorrentes, para que possam ser tomadas medidas corretivas. Hemzo (1992, p. 62) ressalta que “[...] devido às constantes mutações no macro e no micro-ambiente, é importante destacar também a necessidade de análise e revisão periódica dessas decisões, buscando-se identificar se os fatores que levaram à decisão original permanecem válidos.”

Portanto, manter a organização competitiva significa mantê-la ajustada ao seu ambiente, especialmente às necessidades e desejos do seu público-alvo. Assim sendo, em vista da necessidade de ajustes no posicionamento, seja para torná-lo consistente com o desejado, seja para adequá-lo às oportunidades existentes, o *reposicionamento* emerge como uma atividade fundamental para o sucesso empresarial ao longo do tempo.

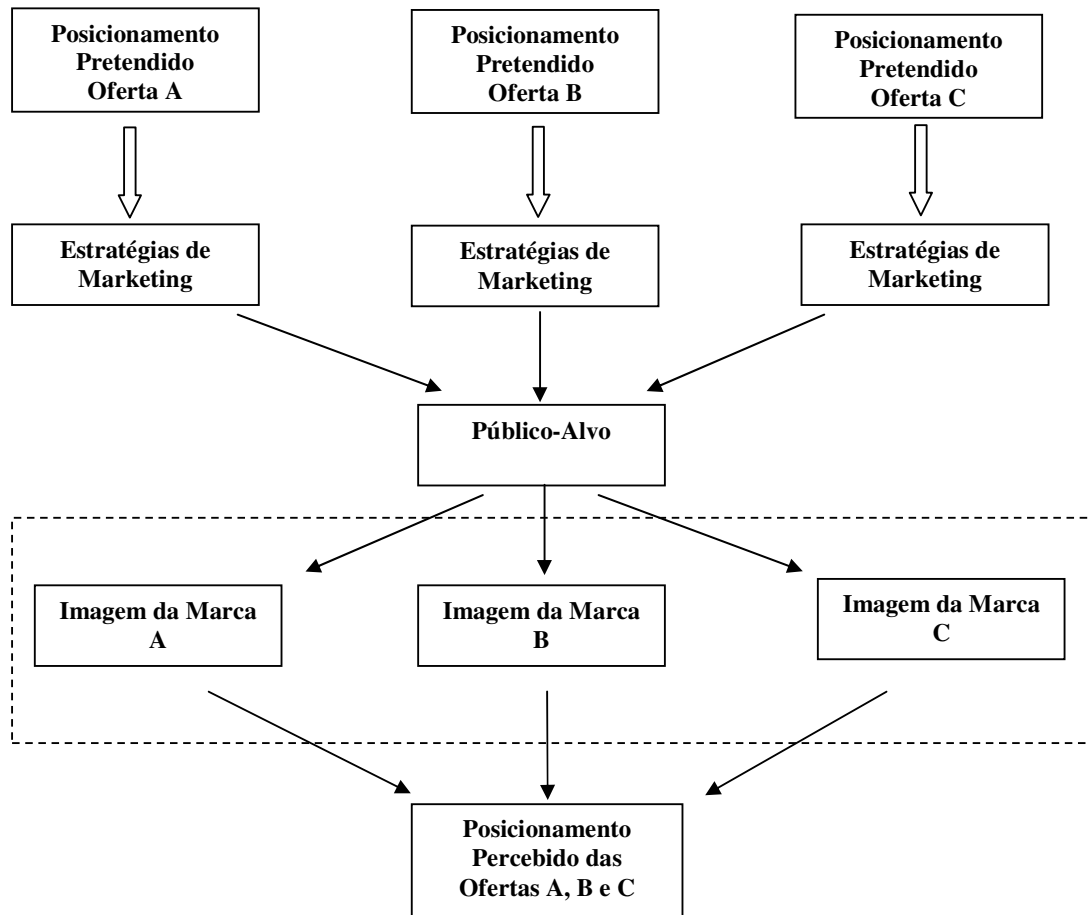


Figura 2 – Relacionamento entre imagem e posicionamento  
 FONTE: Representação figurativa elaborada pelo autor.

Pelo fato do presente trabalho tratar-se de um ensaio teórico, diversas são as suas limitações, as quais se colocam como oportunidades para futuros estudos. As mais notórias são a realização de pesquisas de campo qualitativas e quantitativas que expandam, aprofundem e validem as principais considerações expostas relativas ao posicionamento estratégico de marketing, e estudos que abordem o reposicionamento estratégico de marketing e a outros assuntos correlatos ao posicionamento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Marcas: brand equity** – gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.

AAKER, David A.; SHANSBY J. Gary. *Positioning your product*. **Business Horizons**. Greenwich, v. 25, n. 3, p. 56-62, mai./jun. 1982.

AAKER, David A; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

BENNION JR., Mark L. *Segmentation and positioning in a basic industry*. **Industrial Marketing Management**. New York, v. 16, n. 1, p. 9-18, feb. 1987.

- DI MINGO, Edward. *The fine art of positioning*. **The Journal of Business Strategy**. Boston, v. 9, n. 2, p. 34-38, mar./ abr. 1988.
- ECKELS, Robert W. *Business marketing management: marketing of business, products and services*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1990.
- FENNELL, Geraldine. *Consumers' perceptions product-use situation*. **Journal of Marketing**. New York, v. 42, n. 2, p. 38-47, apr. 1978.
- GWIN, Carol F.; GWIN, Carl R. *Product attributes model: a tool for evaluating brand positioning*. **Journal of Marketing Theory and Practice**. Statesboro, v. 11, n. 2, p. 30-42, spring 2003.
- HEMZO, Miguel Angelo. **Posicionamento estratégico de marketing em grandes empresas alimentícias: um estudo exploratório**. São Paulo, 1992. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA-FEA/USP.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado**. São Paulo: Makron Books, 1996. Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAMBIN, Jean-Jaques. **Marketing estratégico**. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.
- LEVITT, Theodore. *Marketing success through differentiation – of anything*. **Harvard Business Review**. Boston, v. 58, n. 1, p. 83-91, jan./ feb. 1980.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MAGGARD, John P. *Positioning revisited*. **Journal of Marketing**. New York, v. 40, n. 1, p. 63-66, jan. 1976.
- MARTÍNEZ, Mirian G.; ARAGONÉS, Zulema; POOLE, Nigel. *A repositioning strategy for olive oil in the UK market*. **Agribusiness, Hoboken**, v. 18, n. 2, p. 163-180, spring 2002.
- MCKENNA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. São Paulo: Publifolha, 1999.
- MÜHLBACHER, Hans; DREHER, Angelika; GABRIEL-RITTER, Angelika. *MIPS – Managing industrial positioning strategies*. **Industrial Marketing Manegement**. New York, v. 23, n. 4, p. 287-297, oct. 1994.
- OLIVEIRA, Braulio; MATTAR, Fauze N. **Canibalismo entre produtos: um estudo de múltiplos casos na indústria alimentícia brasileira**. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 5, n. 1, 2004.

- PALMER, Adrian; COLE, Catherine. *Services marketing: principles and practices*. New
- PAYNE, Adrian. *The essence of services marketing*. London: Prentice-Hall, 1993.
- REEVES, Rosser. *Reality in advertising*. London: MacGibbon & Kee, 1961.
- RIES, Al, TROUT, Jack. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- ROCHA, Ângela; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1999.
- SHOSTACK, G. Lynn. *Service positioning through structural change*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 51, n. 1, p. 34-43, jan. 1987.
- TELLES, Renato. **Posicionamento e reposicionamento de marca**: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – PPGA-FEA/USP.
- TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. *In*: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, XV, 1991, Belo Horizonte, **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1991.
- TROUT, Jack. *'Positioning' is a game people play in today's me-too market place*. **Industrial Marketing**. Chicago, v. 54, n. 6, p. 51-55, jun. 1969.
- TROUT, Jack. *Positioning revisited: why didn't GE and RCA listen?* **Industrial Marketing**. Chicago, v. 56, n. 11, p. 116-118, nov. 1971.
- TROUT, Jack.; RIVKIN, Steve. **O novo posicionamento**: a última palavra sobre estratégia de negócios no mundo. São Paulo: Makron Books, 1996.
- WIND, Yoram. *Product policy: concepts, methods, and strategy*. Menlo Park: Addison Wesley Publishing Company, 1982.
- ZEITHAML, V.A. *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence*. **Journal of Marketing**. Oklahoma, v. 52, p. 2-22, jul. 1988.

---

<sup>1</sup> MCGIRR, William. I. *Stablish a strong product position*. **Marketing Times**. Cleveland, v. 20, n. 6, p. 26, nov./dez. 1973.

<sup>2</sup> ARNOTT, D. C. *Positioning: redefining the concept*. **Warwick Business School**, n. 8, 1993. Documento Interno.