



Faculdade Santo Agostinho

revista fsa



WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Sumários.org

e-revist@s

www2.fsanet.com.br/revista

Revista FSA, Teresina, v. 11, n. 1, art. 1, p. 01-23, jan./mar. 2014

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2014.11.1.1>

REFLEXÕES SOBRE O PAPEL DA SEGMENTAÇÃO E DO POSICIONAMENTO NO PLANO OPERACIONAL DE MARKETING

REFLECTIONS UPON THE ROLE OF SEGMENTATION AND POSITIONING IN THE OPERATIONAL MARKETING PLAN

Camila Assis Martins

Mestra em Administração/Universidade de São Paulo

E-mail: ca.martins@usp.br

São Paulo, São Paulo, Brasil

Marcos Cortez Campomar

Doutor em Administração/Universidade de São Paulo

Professor da Universidade de São Paulo

E-mail: campomar@usp.br

São Paulo, São Paulo, Brasil

Ana Akemi Ikeda*

Doutora em Administração/Universidade de São Paulo

Professora da Universidade de São Paulo

Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq - Nível 1D

E-mail: anaikeda@usp.br

São Paulo, São Paulo, Brasil

*Endereço: Ana Akemi Ikeda

Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, Sala E 104. Butantã. São Paulo/SP, Brasil, CEP: 05508-970.

Editora-chefe: Dra. Marlene Araújo de Carvalho/Faculdade Santo Agostinho

Artigo recebido em 15/11/2013. Última versão recebida em 10/12/2013. Aprovado em 11/12/2013.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pela Editora-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

RESUMO

O objetivo do artigo é ampliar reflexões acerca dos conceitos de segmentação e posicionamento, processos de marketing de caráter estratégico, mas que devem ter sua aplicabilidade operacional viabilizada pelo plano de marketing das empresas. Nota-se que, apesar de grande variabilidade de estruturas de planos, alguns pontos são comuns, como os blocos: (i) análise do ambiente interno e externo; (ii) objetivos, estratégias gerais; (iii) programa de ações; e (iv) formas de controle. Segmentação e posicionamento são processos utilizados no plano de marketing principalmente durante a análise da situação para identificação da posição atual do produto (ou da empresa, ou marca) e para a visualização de possíveis oportunidades. A maioria dos autores considera formalmente o conceito de segmentação e posicionamento nessa etapa, apesar de nem sempre a palavra “posicionamento” ser explicitamente utilizada. Dada relevância estratégica dos conceitos, pergunta-se: por que não retomar claramente os processos de segmentação e posicionamento na etapa final do plano operacional de marketing? Por permearem tão fortemente as demais etapas do plano, como guia para as tomadas de decisão, poderiam ser novamente resgatados para acompanhamento dos segmentos que estão sendo atingidos pela empresa e de como esse público percebe as estratégias da empresa.

Palavras-chave: Segmentação. Posicionamento. Plano de marketing. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to reflect upon segmentation and positioning concepts, which are marketing strategic concepts, and that should have its operational applicability through the elaboration of the marketing plan. Even though there is great variability among marketing plans' structures, some common points can be found, like the steps: (i) internal and external environmental analysis; (ii) objectives, general goals; (iii) action plan; and (iv) control mechanisms, indicators. Segmentation and positioning are process used in the marketing plan mainly during the internal and external analysis to understand products' position (or companies', or brands') in the market to explore possible opportunities. Most authors formally consider the segmentation and positioning concepts at that phase, even though not always the word “positioning” is explicit written. Since the strategic character of those concepts, we ask: why not go back to these as a last phase in the operational marketing plan? Segmentation and positioning are concepts that permeate the whole marketing plan, guiding decision-making, so they could be formally accessed at the end of the plan to help control the segments that are being affected by the marketing actions and how these consumers affected perceive the company's strategy.

Keywords: Segmentatio. Positioning. Marketing Plan. Strategic Marketing.

1 INTRODUÇÃO

A união de duas ideias principais, os conceitos de segmentação e posicionamento com o plano de marketing operacional da empresa, é o tema do presente trabalho. Segmentação e posicionamento são duas tarefas consideradas de caráter estratégico, atribuídas à área de Marketing (TOLEDO *et al.*, 2006). Plano de marketing é, conforme Campomar e Ikeda (2006), a formalização do planejamento estratégico num documento, com estabelecimento de objetivos e definição de um programa de ações para realização desses objetivos.

A junção dessas duas ideias pode parecer óbvia, mas nem sempre é bem resolvida na prática pelas empresas, que muitas vezes não definem claramente qual o segmento que pretendem atender ou posicionam-se de forma errônea perante o consumidor, sem explicitar qual sua proposta de valor. Segmentação envolve o conceito de partição de mercado, identificar e analisar grupos de consumidores com respostas similares em um dado produto-mercado. Segmentos não são criados, devem ser identificados e trabalhados pelas empresas. Posicionamento é a contraparte, trata-se da escolha de associação que a empresa quer que os compradores tenham em relação ao produto (ou marca) específico da empresa. É definido com base em decisões sobre os 4Ps de marketing – produto, preço, praça e promoção (CRAVENS; PIERCY, 2008).

Conforme apontam Ferrell e Hartline (2009), uma estratégia de posicionamento deve ser baseada num segmento claramente definido – acessível, diferenciável, acionável, mensurável e substancial – através de um conceito de longo prazo consistente. Se o segmento não estiver bem delimitado, pode gerar confusão no momento de definição de ações táticas e de distribuição de responsabilidades por áreas. Se a estratégia de posicionamento não for clara e forte pode gerar dissonâncias entre o que a empresa quer ser e o que o mercado-alvo acha que ela é, como a percepção de um posicionamento duvidoso, confuso ou limitado (CRAVENS; PIERCY, 2008). Em última instância, esses erros podem subverter a estratégia de marketing de uma organização.

Dado o ambiente de mercado atual, com a globalização, uso crescente e massivo da internet e acirramento da concorrência, os cenários estão mais difíceis de serem previstos e as situações de mercado apresentam ciclos cada vez mais encurtados. Em mercados altamente competitivos, onde a demanda é maior que a oferta, crescer, muitas vezes, revela-se sinônimo de briga por mercado com os concorrentes. Assim, monitorar mercado (clientes) e a concorrência torna-se mandatório e é nesse ponto que o papel do Marketing se sobressai,

adquirindo caráter estratégico. A área de marketing desempenha uma importante função na empresa para definição de estratégias competitivas que garantem a sustentabilidade do negócio (TOLEDO *et al.*, 2006).

À luz dessas considerações preliminares, justifica-se a realização de um artigo em formato de ensaio. Segundo Severino (2000), um ensaio deve expor de forma lógica e reflexiva, com forte argumentação sobre o tema, determinada posição do pesquisador sem necessariamente se apoiar no rigoroso e objetivo aparato de documentação empírica e bibliográfica comum em trabalhos acadêmicos. Como dito, o objetivo nesse trabalho é refletir sobre os conceitos de segmentação e posicionamento como guia ao plano formal de marketing, em que etapa estão inseridos no plano e como subsidiam a análise. Através de um ensaio, busca-se ampliar as reflexões teóricas sobre o tema, visando auxiliar a tomada de decisão e o planejamento de gestores.

Severino (2000, p. 152) também reforça que, apesar de não haver dados empíricos, um “ensaio não dispensa o rigor lógico e a coerência de argumentação e por isso mesmo exige grande informação cultural e muita maturidade intelectual.” Assim, nesse trabalho, optou-se por resgatar, na revisão teórica, desde o conceito de estratégia corporativa até a formalização do planejamento estratégico da área de marketing – o documento oriundo desse processo é o plano de marketing. Pretende-se, dessa maneira, contextualizar para o leitor a área-tema, na qual as reflexões estão inseridas. Na sequência, após esse resgate de conceitos, são apresentados os processos de segmentação e posicionamento, para, finalmente, se refletir sobre a junção dos dois conceitos ao plano de marketing operacional.

2 DA ESTRATÉGIA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Estratégia é um termo derivado da palavra grega “*strategos*”, que significa a atividade do general. Desse modo, estratégia possui origem militar e deve ser entendida como a arte do general para planejar as operações de guerra (CAMPOMAR; IKEDA, 2006). No dicionário Michaelis (2011), o conceito desse termo é ampliado, uma vez que também é definido como a “arte de dirigir coisas complexas.” Ao transpor essa definição para o campo da Administração, pode-se citar uma das primeiras definições do termo dada por Chandler em 1962. Para esse autor, estratégia “é a determinação das metas básicas e objetivos de uma empresa, e a adoção de cursos de ações e alocação de recursos necessários para a realização dessas metas.” (CHANDLER, 1962 citado por FEURER; CHAHARBAGHI, 1995, p. 11).

Desde a década de 60, inúmeros pesquisadores investigaram e buscaram definir o conceito de estratégia. Assim, diversas nuances e atividades foram levantadas como relacionadas ao termo. Hax e Majluf (1999), após ampla revisão desses estudos, propõem uma definição que capta, de forma abrangente, essas diversas contribuições feitas por outros pesquisadores desde a concepção de Chandler (1962). Estratégia, segundo os autores:

1. Determina os objetivos de longo prazo da organização, os programas de ação e a alocação de recursos;
2. Seleciona os negócios atuais e futuros, para atuação da organização;
3. Almeja alcançar uma vantagem competitiva sustentável de longo prazo em cada um de seus negócios, respondendo de forma apropriada às oportunidades e ameaças do ambiente e aos pontos fortes e fracos da empresa;
4. Identifica as tarefas de gestão específicas nos níveis corporativo, gerencial e funcional;
5. Constitui um padrão de decisões unificadas e inclusivas;
6. Define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que pretende realizar em relação aos *stakeholders* da organização;
7. É uma expressão do propósito estratégico da organização;
8. Objetiva desenvolver e promover as competências centrais da empresa;
9. É um meio para investir seletivamente em recursos tangíveis e intangíveis, para desenvolver capacidades que garantam uma vantagem competitiva sustentável.

Um ponto relevante para o presente ensaio refere-se à quarta definição, a qual diz que a estratégia identifica as tarefas de gestão específicas nos níveis corporativo, gerencial e funcional. Como aponta Gardner e Thomas (1985), o pensamento estratégico existe, de modo hierárquico, nesses três níveis. No nível corporativo, a estratégia está relacionada, principalmente, à definição dos negócios da organização no mercado como um todo. No nível seguinte, o gerencial (ou por unidades estratégicas de negócio), a estratégia preocupa-se em como a empresa irá competir em determinada indústria ou segmento de mercado. Por fim, no nível funcional, a estratégia deve focar a maximização do uso dos recursos, a produtividade e a rentabilidade.

Vale ressaltar, ainda, que uma característica comum em todas as definições compiladas pelos autores é a orientação para o futuro. Trata-se de decisões que precisam ser tomadas pelo administrador estrategista da empresa, visando à sobrevivência de longo prazo da organização. Pensamento estratégico, como forma de refletir sobre futuro, existe em qualquer empresa, das mais simples às grandes organizações, no entanto, o que certamente

pode variar é o modo como cada uma o faz. Aaker (2005) traz uma contribuição histórica do processo de realizar estratégias pelas organizações, traçando uma evolução dos sistemas de administração das empresas (Quadro 1).

Quadro 1 - Evolução dos sistemas de administração

	Orçamento	Planejamento de longo prazo	Planejamento estratégico	Administração estratégica de mercado
Ênfase da gestão	Controla desvios e gere complexidade	Antecipa crescimento e gere complexidade	Muda o enfoque e a capacidade estratégica	Lida com surpresas estratégicas e ameaças/ oportunidades de desenvolvimento rápido
Suposição	O passado se repete	Tendências passadas continuarão	Novas tendências e discontinuidades são possíveis	Os ciclos de planejamento são inadequados para lidar com mudanças rápidas
Processo	----- (periódico)	----- (periódico)	----- (periódico)	Em tempo real
Época associada ao sistema	Início do século XX	A partir dos anos 50	A partir dos anos 70	A partir dos anos 90

Fonte: Aaker (2005, p. 24)

O primeiro estágio, chamado de Planejamento Orçamentário, ocorreu desde 1900, em que a preocupação das empresas se limitava a controlar o orçamento. A partir de um orçamento anual, por áreas, eram gerenciados os desvios, buscando identificar as causas e, se necessário, adotavam-se medidas corretivas para a empresa alinhar-se novamente à previsão. Como o autor coloca, a premissa era de que o passado se repetiria.

O próximo estágio, chamado de Planejamento de Longo Prazo, ocorreu durante a década de 50, em que ainda era possível basear-se no passado para planejar o futuro. Assim, a tarefa da gestão era projetar o futuro e tomar as ações necessárias, para desenvolver recursos para atender o crescimento ou a retração previstos.

Em seguida, a partir dos anos 70, o sistema de administração vigente foi chamado de Planejamento Estratégico. É incluída a visão de que é necessário não só realizar projeções com base no passado, mas também entender o ambiente de mercado, particularmente os consumidores e a concorrência, num ciclo de planejamento periódico (normalmente, um ano). Somente entender o passado não seria mais suficiente, era necessário também realizar ajustes estratégicos às discontinuidades previsíveis do ambiente com base em análises.

O último estágio, que não substitui, mas engloba os anteriores, é o da Administração Estratégica orientada para o mercado, que surge a partir dos anos 90 e vai até os dias de hoje. Os ciclos de planejamento são muito longos para lidar com as constantes mudanças no ambiente; é preciso que a gestão seja proativa e esteja preparada para lidar com as “surpresas estratégicas” (AAKER, 2005, p. 26), ou seja, com as ameaças e oportunidades que surgirem no ambiente, tomando decisões fora do ciclo de planejamento. Vale reforçar, como coloca o autor, que essa administração deve ser orientada mais para o mercado e seu ambiente do que para as forças e fraquezas internas da empresa.

Dado o ambiente de mercado atual, com a evidente revolução pela qual o mundo passa com a globalização, uso crescente e massivo da internet e acirramento da concorrência, os cenários estão mais difíceis de serem previstos e as situações de mercado apresentam ciclos cada vez mais encurtados (TOLEDO *et al.*, 2006). Isso implica, conforme já visto na evolução trazida por Aaker (2005), a necessidade de uma administração estratégica orientada para mercado. Num ambiente competitivo em mudança contínua, onde a demanda é maior que a oferta e em que é necessário monitorar o mercado (clientes) e a concorrência, o papel do Marketing se sobressai. Dentre as quatro atividades administrativas da empresa – Finanças, Produção, Administração Geral (Recursos) e Marketing – a que é mais orientada para o mercado é o Marketing; assim é nesse instante que a atividade de marketing adquire caráter estratégico.

Além do sistema de administração de cada empresa, outra característica que pode diferir entre pequenas e grandes organizações é o grau de formalismo que cada uma adota em relação ao seu processo de formação de estratégia (HAX; MAJLUF, 1999). Pequenas empresas podem não definir exatamente qual sua estratégia, enquanto grandes empresas necessitarão de uma diretriz estratégica mais clara, uma vez que são mais complexas e possuem menor facilidade para se ajustarem às condições ambientais em constante mutação em seus setores. Isso foi o que Hax e Majluf (1999) chamaram de estratégia deliberada e estratégia emergente. No primeiro caso, há um planejamento e um curso de ação pretendidos, intencionais; já na segunda situação, a estratégia é dada a partir de padrões de comportamento coerentes realizados no passado, sem intenção prévia ou planejamento definido pela empresa.

Numa estratégia deliberada, porém, há necessidade de um planejamento formal; a empresa deverá realizar o seu planejamento estratégico, que consiste no “processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização com as oportunidades de marketing em um mercado em mutação.” (KOTLER;

ARMSTRONG, 2007, p.30). Ou seja, a empresa deve elaborar um plano em nível corporativo que será a base do planejamento de toda a empresa, inclusive da área de Marketing.

3 DO PLANEJAMENTO AO PLANO DE MARKETING

O planejamento de marketing estará diretamente relacionado ao escopo de atuação de atividades do Marketing, que, como mostra o sistema de marketing (Figura 1), apresentado por Campomar (1984), refere-se a conectar a organização com os clientes. Segundo o autor, o marketing preocupa-se com o bem realizar das trocas, maximizando o benefício para as partes envolvidas nessa transação. Assim, o modelo resume, de forma sistêmica e de fácil conceituação, qual o papel do marketing em uma empresa.

O Modelo de Sistema de Marketing é constituído em torno de duas entidades, a entidade ofertante (a empresa) e a entidade recebedora (o mercado). Cabe à entidade ofertante buscar as informações para atender as necessidades da entidade recebedora, que são apresentadas na literatura como os 4 Os – objeto, objetivo, organização e operação. Trata-se de informações sobre o comportamento de compra do público-alvo desejado: o que eles compram, produto, marca, etc (objeto); por que compram (objetivo); de que forma se organizam, quem decide e quem influencia a compra (organização) e, finalmente, o desenvolvimento do processo de compra, onde, quanto, como e quando compram (operação).

Figura 1 - Modelo do Sistema de Marketing



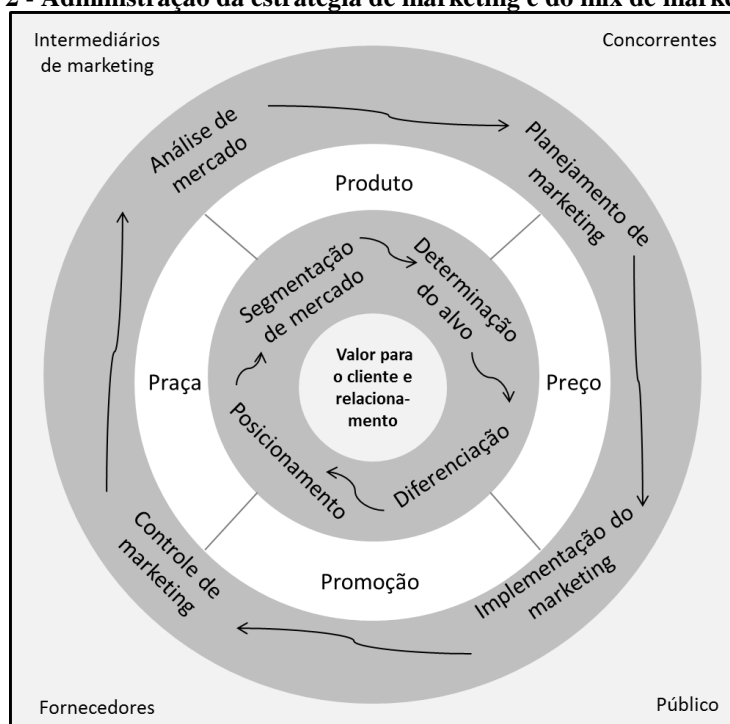
Fonte: adaptado de Campomar (1984, p.2)

Com base nessas informações, a entidade ofertante tomará decisões internamente, relacionadas aos 4Ps (produto, preço, praça e promoção), para montar um bem ou serviço que atenda às necessidades identificadas e, finalmente, comunicará sobre seu bem ou serviço ao mercado. Assim, bens ou serviços são disponibilizados (pela entidade ofertante) para a entidade recebedora, que retribui, principalmente, monetariamente, pelos bens ou serviços adquiridos. Há, ainda, variáveis incontroláveis que permeiam e podem afetar todo esse processo.

Um ponto relevante no modelo para o presente trabalho é que estão representadas duas tarefas estratégicas atribuídas ao marketing: a segmentação de mercado e, sua contraparte, o posicionamento do produto. Gardner e Thomas (1985), já na década de 80, afirmavam que esses dois conceitos estão, talvez, entre as mais valiosas ferramentas estratégicas do marketing e são uma das maiores contribuições da área ao conceito de administração estratégica, uma vez que, através da análise do ambiente, busca identificar segmentos rentáveis, que representem uma vantagem competitiva para a empresa que resolver atendê-lo, através de um bem ou serviço corretamente posicionado.

Noutro modelo, de administração da estratégia de marketing apresentado por Kotler e Armstrong (2007), é possível notar, de forma ainda mais explícita, a separação entre os níveis estratégico e operacional de uma empresa centrada no cliente (Figura 2).

Figura 2 - Administração da estratégia de marketing e do mix de marketing



Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2007, p. 39).

De acordo com esses autores, o objetivo da área de marketing será criar valor para o cliente, construindo relacionamento. Para isso, a empresa precisa, em primeiro lugar, decidir qual será sua estratégia, ou seja, quais consumidores ela deseja atingir, através de segmentação e determinação de mercado-alvo e, como pretende fazer isso, via escolhas de posicionamento e diferenciação do produto para esse público escolhido. Em seguida, orientada pela estratégia definida, a área será capaz tomar decisões táticas sobre o composto de marketing (produto, preço, praça e promoção). Para isso, suas tarefas são: realizar uma análise do ambiente de mercado, confeccionar um plano de marketing, implementar as ações e definir medidas de controle para monitoramento contínuo.

No modelo apresentado por Campomar (1984) também estão implícitas essas atividades, e, em seu livro junto com Ikeda (2006), afirma que “o plano de marketing é a consubstanciação do resultado do planejamento formal” (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 123). Ou seja, ao formalizar o planejamento de marketing, a empresa estará criando um documento, o plano de marketing, que teve o plano estratégico da empresa como referência.

McDonald (2004) coloca que o processo de planejamento em marketing formal pode ocorrer em dois níveis, no estratégico e no operacional (ou tático), quando dois planos distintos. Primeiro, o plano de marketing estratégico, que abrange um período maior do que o próximo ano fiscal, usualmente de três a cinco anos, enfocando a análise do ambiente, a formulação de estratégias com base nessa análise e a alocação de recursos. E, depois, o plano de marketing tático, realizado para um horizonte menor de tempo, normalmente anual, em que as decisões devem ser extremamente detalhadas em relação às ações a serem tomadas, com identificação de responsáveis.

Lambin (2000) corrobora: para ele, o plano estratégico de marketing visa apresentar as estratégias da área para assegurar seu crescimento no longo prazo, enquanto o plano de marketing tático será feito posteriormente, com essas estratégias convertidas em atividades e programas de ação.

Mas nem sempre essa separação é feita. Alguns autores (por exemplo, WESTWOOD, 1996; FERRELL; HARTLINE, 2009) não dividem um plano para o nível estratégico e outro para o operacional, apesar de reforçarem, assim como os demais autores mencionados, que o plano de marketing estará sempre sujeito ao planejamento estratégico da empresa e deverá conter definições de estratégias de marketing para a empresa e/ou produto.

Ou seja, em todos os autores pesquisados, foi visto que os conceitos de segmentação e posicionamento estão intimamente relacionados e, por serem de caráter estratégico, precedem e guiam as tarefas operacionais ou táticas subsequentes. Em palavras simples, é

preciso que a organização defina para quem pretende atuar e de que modo deseja ser percebida. Logo, nota-se uma relação de sequência; primeiro, é necessário segmentar o mercado, para, somente depois, posicionar a oferta. Assim, prossegue-se para os dois tópicos finais da revisão bibliográfica.

4 SEGMENTAÇÃO

O conceito de segmentação de mercado apareceu com ênfase como parte importante da estratégia de marketing no artigo *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*, de Wendell Smith (1956). Esse autor reconhece que, pelo processo de segmentação de mercado, um grupo heterogêneo do mercado é agrupado em pequenos grupos homogêneos em relação a uma demanda específica que possuam. Isso é feito para satisfação mais precisa dos variados desejos e necessidades dos consumidores e usuários. Smith (1956) já reconhecia a vantagem de uma empresa atender melhor segmentos menores ao invés de buscar o mercado de massa como forma de manter-se competitivo no mercado: “a exploração de segmentos de mercado, que proporcionam maximização da satisfação dos consumidores, tendem a construir um posicionamento de mercado mais seguro e levam a empresa a uma maior estabilidade geral.” (SMITH, 1956, p. 7).

A partir desse conceito foram pensados diversos modos de se partir o mercado em grupos homogêneos de consumidores. A Academia reconhece quatro grandes grupos de variáveis de segmentação de mercado: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental (FERRELL; HARTLINE, 2009; KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Cravens e Piercy (2008) definem dois blocos: o primeiro, baseado nas características dos consumidores (onde estão incluídos os grupos de variáveis geográficas e demográficas) e o segundo, baseado na resposta e no comportamento dos consumidores (onde se tem os grupos de variáveis comportamentais e psicográficas).

Variáveis geográficas, como o nome sugere, dividem os grupos de potenciais consumidores pelos locais onde vivem, como país, estado, regiões ou até bairros. Foi a primeira forma de partição do mercado que ganhou destaque, com o crescimento de mercado através da expansão de fronteiras de atuação (SMITH, 1956). O segundo grupo de segmentação relevante foi o de variáveis demográficas, como sexo, idade, renda, ciclo de vida da família, ocupação, nível de instrução, etnia, nacionalidade, religião, dentre tantas outras. Segundo Kotler e Armstrong (2007), essas são as variáveis mais utilizadas pelas empresas, pois necessidades, desejos e utilização de produtos são variáveis que têm mais chance de

gerarem grupos de pessoas com hábitos homogêneos do que num agrupamento apenas geográfico.

O grupo de variáveis comportamentais dividem os consumidores com base em seu comportamento de consumo, como o conhecimento que possuem, suas atitudes, uso e preferências em relação aos produtos. Para Ferrell e Hartline (2009) tratam-se das variáveis mais poderosas, pois como se referem ao comportamento real e ao uso dado pelo consumidor ao produto, estão estreitamente relacionadas às necessidades dos segmentos. Tanto esses autores quanto Peter e Olson (2009) destacam a segmentação por benefícios dentro do grupo de variáveis comportamentais. Ou seja, formar segmentos com base nos benefícios procurados que levam as pessoas a consumirem determinado produto. Essa abordagem buscará identificar os sistemas de valor do consumidor e sua opinião sobre diferentes marcas em uma classe de produtos (PETER; OLSON, 2009, p. 371). Segundo Ferrell e Hartline (2009, p. 184), no entanto, essa é uma das mais difíceis e dispendiosas formas de segmentação, pois nem sempre o comportamento do consumidor e suas características são tão claros. É preciso primeiramente entender os benefícios básicos de uma classe de produtos procurada por grupos de clientes para depois combinar essas informações com as demais variáveis, como dados geográficos e demográficos.

Por fim, o último grupo de variáveis, as psicográficas, definem os grupos de consumidores com base no estilo de vida e na personalidade dos consumidores. Haley (1985) pontua que algumas informações estavam além das variáveis geográficas, demográficas e comportamentais de segmentação previamente definidas e foi necessário buscar na Psicologia base para uma nova definição: surgia o termo “psicográfico” que abrange percepções, valores, personalidade e estilos de vida das pessoas. São as mais difíceis de serem mensuradas e, normalmente, requerem uma pesquisa primária de marketing para determinar com mais precisão a composição e o tamanho de diferentes segmentos de mercado (FERRELL; HARTLINE, 2009, pp. 185-186).

Um exemplo desse tipo de segmentação amplamente conhecida é a pesquisa *Values and Lifestyle* (VALS), desenvolvido pela SRI Consulting Business Intelligence (SBI) para segmentar o mercado norte-americano. A pesquisa divide as pessoas do mesmo grupo demográfico com base em personalidade, estilo de vida e valor. No entanto, os próprios criadores dessa pesquisa afirmam que a análise por VALS é extremamente dependente da cultura à qual está associada; assim, é muito difícil replicar o mesmo modelo americano para outros países (SBI, 2011). Gil e Campomar (2006), num artigo em que estudam a pesquisa VALS como instrumento de segmentação, sugerem como alternativas de segmentação

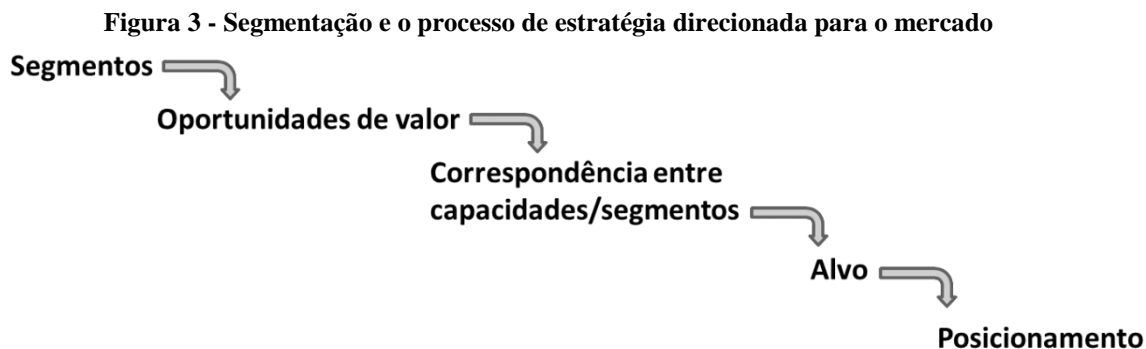
psicográfica para outros países a *Rocheach Value Survey* (RVS) e sua derivada, *List of Values* (LOV), desde que acompanhadas de pesquisas qualitativas, para que as influências culturais possam ser compreendidas a luz dos resultados encontrados. Ambas são pesquisas voltadas à identificação de grupos de consumidores com base em valores predominantes, que seriam responsáveis por determinar preferências e comportamentos do consumidor.

É válido reforçar que, apesar de uma classificação, na prática, conforme coloca Peter e Olson (2009, p. 370), não há uma maneira única de se determinar as bases para segmentação de mercado. Kotler e Armstrong (2007) destacam, inclusive, o crescente uso de bases múltiplas de segmentação pelas empresas para identificarem mercados-alvo mais bem delineados e menores. Por exemplo, um banco pode definir seus clientes por renda (variável demográfica), como também pelas suas preferências de risco e poupança (variável comportamental).

Um ponto comum em todos os autores é que, apesar de existirem muitas maneiras de se segmentar um mercado, nem todas são eficientes. Os segmentos devem ser, simultaneamente: (i) diferenciáveis, através de comportamentos de respostas distintos; (ii) acessíveis, o que significa que podem ser identificados e atendidos; (iii) acionáveis, sendo possível para a empresa atuar no segmento; (iv) mensuráveis, onde os benefícios do segmento podem ser mensurados em termos de receita e custo; e (v) substanciais, ou seja, os segmentos apresentam uma certa estabilidade ao longo do tempo para gerar retornos positivos e justificar o investimento nesse grupo específico (FERRELL; HARTLINE, 2009; CRAVENS; PIERCY, 2008; KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

É nesse contexto que a segmentação de mercado torna-se uma peça-chave para a administração estratégica da empresa pois, através dessa análise, é possível às empresas formularem e implantarem estratégias de marketing para mercados específicos, em busca de maior competitividade. Conforme afirma Lambin (2000), a grande importância estratégica da segmentação está na definição do domínio de atividade da empresa e na identificação dos fatores-chave de sucesso nos mercados-alvos escolhidos.

Segmentação foi definida por Cravens e Piercy (2008) como um processo de identificação e análise de subgrupos de compradores de um produto-mercado com características similares de resposta. Já o conceito de posicionamento, para esses autores, indica a percepção ou a associação que os gestores querem que os compradores tenham em relação à marca (produto) da empresa. A Figura 3 apresenta as etapas entre as relações de segmentação e posicionamento definidos pelos autores.



Fonte: Cravens e Piercy (2008, p. 100).

Segmentos não são criados, devem ser identificados, para que a empresa identifique uma oportunidade de valor relevante a ser explorada. Após esse processo, ela volta-se internamente para analisar se há capacidade de atendimento aos segmentos e escolhem-se os mercados-alvo. Aí surge o conceito de posicionamento, que pode ser definido através de estratégias de posicionamento, onde se tomam decisões sobre os 4Ps de marketing (produto, preço, praça e promoção), para que o produto (marca) tenha uma percepção específica para os compradores-alvo escolhidos (CRAVENS; PIERCY, 2008).

5 POSICIONAMENTO

Ries e Trout (2002, p.3) apontam que o conceito de posicionamento surgiu de uma série de artigos chamada “A Era do Posicionamento” que eles escreveram para a revista *Advertising Age* em 1972. Segundo esses autores, posicionamento não é ação de uma empresa sobre o produto, mas o que é provocado na mente dos clientes. A marca ou produto da empresa deve fixar-se na mente dos consumidores, através de conexões diferenciadas de seus concorrentes (RIES; TROUT, 2002). Assim, a proposição desses autores já evidencia um aspecto relevante em relação ao conceito de posicionamento: trata-se de um termo que possui duas vertentes distintas, uma referente ao que a empresa (ou produto ou marca) deseja ser, que é diferente da segunda vertente, relacionada ao que, de fato, é percebido pelos consumidores.

Kotler e Armstrong (2007) destacam que os consumidores posicionam os produtos com ou sem a interferência das ações das empresas, pois desejam “simplificar” o processo de compra organizando bens, serviços, marcas e empresas em categorias que posteriormente adquirem uma “posição” em suas mentes. “O posicionamento do produto é um conjunto complexo de percepções, impressões e sensações que os consumidores têm de um produto em relação aos produtos concorrentes.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 180). Desse modo,

esses autores levantam uma terceira vertente de interesse para as empresas: a necessidade de monitorar e buscar mensurar como os consumidores estão percebendo o posicionamento do produto da empresa, para que essa posição não seja definida ao léu.

Cravens e Piercy (2008) apresentam um modelo (Figura 4) em que estruturam essas vertentes. As iniciativas do posicionamento possuem três dimensões, compostas, (i) pelo conceito de posicionamento – o que a marca/produto deseja ser; (ii) pelo posicionamento estratégico implementado pela empresa, resultado das decisões e ações sobre o composto de marketing; e (iii) pela eficácia do posicionamento, que trata de como o posicionamento está sendo de fato percebido pelo público-alvo. Para esses autores, o posicionamento está intimamente relacionado às estratégias de marketing da empresa e devem sempre considerar o mercado-alvo do segmento escolhido para atuação como guia para as tomadas de decisão.

O conceito de posicionamento refere-se à forma como a organização deseja que a empresa, uma linha de produtos, ou até mesmo determinada marca seja reconhecida pelo mercado-alvo (RIES; TROUT, 2002). Para Cravens e Piercy (2008), um conceito de posicionamento não deve ser constantemente alterado, uma vez que orienta as decisões de longo prazo ao longo do ciclo de vida do produto (ou da marca) de modo consistente: “se o uso de múltiplos conceitos de posicionamento são empregados para orientar a estratégia de posicionamento, isso pode confundir os compradores e talvez enfraquecer a eficácia das ações de posicionamento.” (CRAVENS; PIERCY, 2008, p. 180).

Figura 4 - Dimensões do conceito de posicionamento



Fonte: adaptado de Cravens e Piercy (2008, p. 178).

Aaker (2007) afirma que esse conceito deve apresentar uma proposta de valor para o consumidor, que pode ser funcional, simbólica ou experimental.

Um conceito funcional refere-se a produtos que solucionam problemas relacionados ao consumo para necessidades de consumo; por exemplo, eficiência, conveniência ou algum benefício funcional. Peter e Olson (2009) dividem esse conceito em três: (i) posicionamento por atributo; (ii) por uso ou aplicação do produto; ou (iii) por categorias de produto. No primeiro caso, por atributos, é associada à determinada marca uma característica do produto – combate a cáries, melhor dirigibilidade, limpeza efetiva, não deixa manchas, etc. No segundo caso, por uso ou aplicação, o produto ou marca é relacionado a uma forma específica de utilização, como, na hora do almoço, para o intervalo, para o inverno, para após esforço físico, dentre outras. Por fim, um posicionamento por categoria de produtos compara uma classificação de produtos a outra; por exemplo, café instantâneo em relação ao normal; margarinas em relação à manteiga; produtos substitutos ao café-da-manhã, para pessoas diabéticas ou que estão de dieta.

Já um posicionamento simbólico está relacionado à autoimagem do usuário, sua necessidade de associação a um grupo ou a estilos de vida (CRAVENS; PIERCY, 2008; PETER; OLSON, 2009). Uma categoria que pratica bastante esse conceito de posicionamento são os produtos de luxo, que associam símbolos, estilos de vida e identidades muito particulares às suas marcas. “A maioria dos clientes não sonha simplesmente em usar uma jóia Tiffany. (...) Eles sonham em se tornar elegantes como a Audrey Hepburn, invencíveis como o James Bond, belos como as divas de Ferragamo ou românticos como o personagem de Al Pacino.” (LOGINOTTI-BUITONI, 2000, p. 99). Por fim, um conceito experimental, segundo Cravens e Piercy (2008) posiciona o produto para fornecer prazer sensorial, variedade e/ou estímulo cognitivo. Como exemplo, os autores citam a marca de automóveis da BMW, que valoriza a “experiência de dirigir” (CRAVENS; PIERCY, 2008, p. 179).

Após a escolha de um conceito de posicionamento, a empresa deve tomar as decisões em relação ao seu composto de marketing para atingir esse conceito esperado – trata-se do posicionamento estratégico no modelo (Figura 4) de Cravens e Piercy (2008). Segundo os autores, além das estratégias em relação a produto, preço, praça (cadeia de valor e distribuição) e promoção (propaganda, publicidade, promoção de vendas, força de vendas, marketing direto, dentre outras), nessa etapa, também deve ser considerado o modo como os produtos serão posicionados em relação à concorrência. Como visto, dado o atual ambiente de mercado de alta competitividade, com demanda maior que a oferta, as empresas devem orientar-se para o mercado, o que significa considerar para definição de sua estratégia o binômio mercado-alvo e concorrência.

Peter e Olson (2009, p. 383) afirmam que posicionamento por concorrente é buscar explicitamente alguma forma de comparação para que a empresa mostre ao mercado que oferece vantagens em relação a atributos importantes. Já Ferrell e Hartline (2009, pp. 224-225) colocam que a empresa precisa determinar sua estratégia de posicionamento de modo a fortalecer sua posição atual, reposicionar-se ou reposicionar a concorrência. Acredita-se que ambas são formas limitadas de se considerar a concorrência. Kotler e Armstrong (2007, p. 182) consideram que a empresa deve buscar, através do posicionamento, sua vantagem competitiva, ou seja, entender as necessidades do cliente melhor do que a concorrência e entregar valor superior.

A ideia de uma proposta de valor superior está diretamente relacionada ao conceito de estratégia corporativa como forma de garantir o crescimento sustentável da empresa, pensamento estratégico que, como colocado no primeiro bloco da revisão do presente ensaio, ganhou destaque, principalmente, após os anos 70, quando as estratégias de crescimento das grandes organizações precisavam também considerar a concorrência, tornando-se assim estratégias competitivas (AAKER, 2005). Vale resgatar, também, o destaque trazido por Gardner e Thomas (1985), de que o pensamento estratégico existe em três níveis – corporativo, gerencial e funcional – de modo hierárquico. Assim, pode-se perceber que a definição proposta por Kotler e Armstrong (2007), referente à vantagem competitiva e às decisões sobre o composto de marketing, que Cravens e Piercy (2008) discutem na dimensão de posicionamento estratégico do modelo (Figura 4), estão diretamente relacionadas à área de Marketing, no nível operacional. Tem-se, assim, a união do conceito de posicionamento ao documento formal de plano de marketing, à formalização da estratégia, em que decisões serão tomadas sobre as variáveis controláveis – o mix de marketing – e serão designados responsáveis para coordenação e gerenciamento de todos os aspectos da estratégia de posicionamento.

Para finalizar a revisão sobre posicionamento, a última dimensão do modelo proposto do por Cravens e Piercy (2008) refere-se à eficácia do posicionamento, ou seja, como de fato a proposta executada foi percebida pelo mercado-alvo. Para isso, os autores afirmam que devem ser realizadas análises internas, do cliente e da concorrência, via pesquisas de marketing, testes de mercado e uso de modelos de marketing que auxiliem no gerenciamento das respostas do mercado-alvo ao programa de marketing proposto. A ideia relevante é que, de alguma maneira, a empresa deve buscar formas de mensurar seus resultados e sua estratégia de posicionamento regularmente, de modo a monitorar mudanças nas preferências dos consumidores e variações nas estratégias dos concorrentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO NO PLANO DE MARKETING

Nesse bloco pretende-se discutir a relação dos dois conceitos – segmentação e posicionamento – que, conforme visto, possuem caráter estratégico aplicados num plano de marketing operacional. O plano de marketing é a formalização do planejamento, etapa, na qual, em nível corporativo, foram definidas as estratégias macro da empresa. Para definição dessas estratégias, foram considerados o mercado e a concorrência, dois elementos cruciais no cenário de ambiente competitivo. Ao considerar o mercado na análise, certamente houve considerações acerca de segmentos que poderiam ser atingidos, dada a capacidade atual da empresa. Ao priorizar um determinado mercado-alvo, a empresa determinará suas estratégias de posicionamento em busca de uma vantagem competitiva, em relação à concorrência. Assim, os processos de segmentação e posicionamento serão guias para as tomadas de decisão no nível operacional, ou seja, para a elaboração do plano operacional de marketing.

Há diversos modelos de plano de marketing, porém, conforme resumem Campomar e Ikeda (2006), após revisão da estrutura de diversos planos propostos, é consenso que as tarefas seguem uma ordem sequencial específica e envolvem itens similares.

“Frequentemente, o processo mental do planejamento envolve a seguinte estrutura: (i) uma revisão da situação (interna e externa à organização); (ii) a formulação de algumas suposições básicas sobre o que constituem os pontos fortes e fracos da organização; (iii) uma comparação de como esses pontos pesam contra as oportunidades e as ameaças impostas pelo ambiente do negócio; (iv) o estabelecimento dos objetivos, considerando o que será vendido e para quem; (v) a decisão de como os objetivos serão alcançados; (vi) a programação das ações necessárias para a implementação; (vii) a definição do cronograma, do orçamento e das responsabilidades; (viii) o controle e o acompanhamento do plano.” (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 95).

Toledo et al. (2006), num artigo que também refletem sobre o planejamento e a confecção de planos de marketing, ajustam essa sequência lógica em quatro principais grandes blocos que o documento de um plano de marketing deve contemplar: (i) análise do ambiente (interno e externo da empresa); (ii) objetivos, estratégias gerais; (iii) programa de ações; e (iv) formas de controle.

Não se pretende nesse trabalho discutir todas as nuances e análises contidas em cada etapa, apenas refletir sobre os conceitos de segmentação e posicionamento. Por isso, propõe-se somente o resgate breve do objetivo que cada um desses grandes blocos possui na estrutura do plano para facilitar as reflexões.

A análise do ambiente, como o nome sugere, inclui revisão da situação atual e prognóstico de tendências, normalmente considerados sob a ótica interna, referente à organização, e também externa, considerando as variáveis incontrolláveis do ambiente externo à organização. O objetivo é que essa análise sirva de subsídio para a definição de objetivos e de estratégias gerais para a área de marketing. Em seguida, com base nos objetivos definidos à luz da análise da situação atual, é possível os gestores traçarem ações, delegarem responsabilidades e definirem prazos, para que essas metas sejam alcançadas. Esse é o programa de ações, que deve ser extremamente detalhado e claro: “é indispensável indicar, sempre, com clareza, quem vai fazer o quê, quando e quanto vai custar.” (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 132). Por fim, são definidos parâmetros e indicadores de controle que permitam aos gestores acompanhar e comparar o que foi planejado com o realizado (WESTWOOD, 1996; MCDONALD, 2004; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2009).

Quando são analisados autores que propõem um modelo operacional para a confecção de plano de marketing, nota-se que a maioria menciona explicitamente a palavra “segmentação” como pertencente à análise do ambiente. Todos, também, incluem, como ponto importante de um plano operacional de marketing, a etapa na qual são tomadas decisões sobre produto, preço, promoção e distribuição, o composto de marketing, mas não necessariamente empregam nesse estágio a palavra “posicionamento” que, quando aparece (se aparece), normalmente também está relacionada à análise da situação e à identificação das atuais estratégias referentes aos 4 Ps.

Campomar e Ikeda (2006) claramente citam que segmentação e posicionamento pertencem à análise interna. Westwood (1996) coloca segmentação como parte da análise interna, mas o conceito de posicionamento não é explicitamente definido, sendo incluso tanto na análise interna ao se buscar pontos fortes da empresa, quanto na análise externa, ao sugerir que é nessa etapa que a empresa deve se comparar aos seus concorrentes. Já para Ferrell e Hartline (2009), segmentação e posicionamento são utilizados em um bloco “extra” na análise da situação em que se consideram os consumidores atuais e pretendidos, também evidenciando uma abordagem tanto interna quanto externa à empresa.

Ainda, McDonald (2004) afirma que segmentação é um processo-chave para um planejamento de marketing de sucesso e, em sua estrutura de plano, sugere que tanto segmentação quanto posicionamento sejam utilizados durante o que chamou de “auditoria de marketing”, uma análise da situação que, quando lidar com variáveis controláveis será interna e, com variáveis do ambiente, será externa. Pela definição do autor de segmentação como “o

meio pelo qual qualquer empresa busca obter uma vantagem diferencial sobre seus concorrentes” (McDONALD, 2004, p. 94), definição que se confunde com o conceito de posicionamento apresentado no presente ensaio, pode-se supor que ambos os processos para esse autor serão pertencentes também à análise interna da empresa.

Nos demais grandes blocos citados por Toledo et al. (2006) – objetivos/estratégias gerais, programa de ações e formas de controle – esses autores citados não retomam de forma explícita nenhum dos dois conceitos em estudo.

Dado o caráter estratégico de segmentação, processo que define mercados e busca compatibilizar capacidades da empresa com as necessidades identificadas dos segmentos, faz sentido a utilização desse conceito para a análise do ambiente, onde serão definidas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a empresa poder traçar corretamente seus objetivos. Também faz sentido o conceito de posicionamento estar contemplado na análise da situação, pois é preciso entender onde se está hoje para que se defina para onde se deseja ir amanhã. Assim, faz parte de uma análise desse caráter o entendimento do posicionamento atual da empresa, produto ou marca em foco no plano operacional de marketing.

Mesmo sem serem explicitamente citados nas demais etapas de um plano operacional de marketing, os conceitos de segmentação e posicionamento, lembrando Cravens e Piercy (2008), estão intimamente relacionados às estratégias de marketing da empresa, que devem sempre considerar o mercado-alvo do segmento escolhido para atuação como guia para as tomadas de decisão. Por isso, são dois conceitos que devem permear todo o processo de planejamento estratégico, conforme posto na revisão teórica e, conseqüentemente, devem ser guias para a confecção de todas as etapas do plano operacional de marketing.

6.2 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO COMO CONTROLE OPERACIONAL?

Como provocação final, sugere-se a retomada desses dois conceitos de forma explícita na etapa final, referente ao controle e acompanhamento do plano de marketing elaborado. Como se trata de um plano operacional, os autores pesquisados incluem uma etapa final no plano de marketing para definição de parâmetros e indicadores de controle relacionados à performance geral das empresas, mas principalmente em relação às ações definidas no estágio imediatamente anterior, o programa de ações. Por que não incluir também a mensuração da eficácia do posicionamento, conforme sugere modelo de Cravens e Piercy (2008) exposto na Figura 4? Para esses autores, a empresa deve buscar maneiras de

mensurar também sua estratégia de posicionamento regularmente, de modo a monitorar mudanças nas preferências dos consumidores e variações nas estratégias dos concorrentes.

Sugere-se, também, considerar o monitoramento dos segmentos que estão sendo, de fato, atingidos pelas ações definidas pela empresa. Será que é o mesmo que foi desejado inicialmente? Relembrando Lambin (2000), definindo o domínio de atividade da empresa, ou seja, os segmentos, a empresa possui maiores chances de identificar quais os fatores-chave de sucesso nos mercados-alvos escolhidos. Monitorando os consumidores, a empresa conseguirá entender se está corretamente utilizando seus recursos, de forma a entregar uma proposta de valor superior para seus clientes-alvo.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Administração estratégica de mercado** (7 ed). Porto Alegre: Bookman. 2005.

_____. **Como construir marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman. 2007.

CAMPOMAR, M. C. O sistema de marketing. **Revista Marketing**, 1, 43-45, 1984.

_____. IKEDA, A. A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHANDLER, A. D. Strategy and structure: concepts in the history of the industrial enterprise. MIT Press, 1962. In.: FEURER, R., CHAHARBAGHI, K. Strategy development: past, present and future. **Management Decision**, 33, (6), 11-21, 1995.

CRAVENS, D. W., PIERCY, N. F. **Marketing estratégico** (8 ed). São Paulo: McGraw Hill. 2008

FERRELL, O. C., HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning. 2009.

GARDNER, D., THOMAS, H. **Strategic marketing and management**. New York: John Wiley & Sons. 1985.

GIL, C., CAMPOMAR, M. C. Analisando VALS como instrumento de segmentação. **The Counseling Psychologist**, 13, (1), 25-29, 2006.

HALEY, R. I. **Developing effective communications strategy: a benefit segmentation approach**. [USA]: John Wiley & Sons, 1985

HAX, A. C., MAJLUF, N. S. **The estrategias para el liderazgo competitivo: de la vision a los resultados**. Barcelona: Granica, 1999.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing** (12 ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico** (4 ed). Lisboa: McGraw Hill, 2000.

LONGINOTTI-BUITONI, G. L. **Vendendo Sonhos**. São Paulo: Negócio, 2000.

McDONALD, M. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar** (4 ed). Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

MICHAELIS. Disponível em < <http://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em 09/10/2011.

PETER, J. P., OLSON, J. C. **Comportamento do consumidor e estratégia de marketing** (8 ed). São Paulo: McGraw Hill, 2009.

RIES, A., TROUT, J. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: Makron Books, 2002.

SBI – STRATEGIC BUSINESS INSIGHTS. Disponível em <www.strategicbusinessinsights.com>. Acesso em 15/10/2011.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.

SMITH, W. Product differentiation and market segmentation. **Journal of Marketing**, 21, (1), 3-8, 1956.

TOLEDO, L. A., CAMPOMAR, M. C., TOLEDO, G. L. Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. **Revista O&S**, 13, (37), 47-68. abr./jun. 2006.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing** (2 ed). São Paulo: Pearson Makron Books, 1996.