



A SEGMENTAÇÃO E O POSICIONAMENTO COMO FERRAMENTAS GERENCIAIS

**Cristiane Freire Castanheira
Lucas Beraldo**

Introdução

O mundo está constantemente suscetível a mudanças. Qualquer que seja a área ou setor, as mudanças ocorrem sem que lhes seja delimitado um tempo. Os produtos e serviços e suas respectivas marcas acompanham essa mudança, travando uma batalha entre si, cujo objetivo maior é chegar primeiro à mente do consumidor, obtendo, assim, uma posição no mercado.

Com base nesse universo de produtos e serviços que são apresentados ao consumidor, este último se torna cada vez mais exigente e, de certa forma, sensível a preços, fazendo, sempre que possível, comparações entre diversas marcas e produtos.

Para atuar proativamente, as marcas precisam se antecipar à concorrência de modo a responder a seus ataques quase que em tempo real. E, como não se pode prever o futuro, todos devem estar, no mínimo, preparados para as mudanças, procurando ser os mais rápidos para serem os primeiros a colherem os seus frutos.

Com a crescente disputa, os consumidores são atordoados pela diversidade de marcas dos novos produtos e serviços, surgindo, assim, a necessidade de novas segmentações e posicionamentos. As empresas devem e precisam entender melhor seus consumidores, assim como suas demandas, fazendo-se necessária uma orientação voltada para o marketing estratégico.

Um Contra-Ataque à Concorrência

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing, segundo SHOELL & GUILTINAN (1995) constitui-se de etapas inter-relacionadas que permitem a visualização e o planejamento das atividades que a empresa irá implementar para a consecução de seus objetivos mercadológicos. Essas etapas consistem em identificar os segmentos de mercado de interesse da empresa, as características e necessidades dos consumidores em potencial e a maneira pela qual a empresa pode atendê-los; analisar a posição dos concorrentes e planejar o posicionamento que deseja para seus produtos ou serviços. Para KOTLER (1998), a fórmula segmentação, escolha do mercado-alvo e posicionamento é a essência do marketing estratégico.

A segmentação é uma ferramenta estratégica utilizada para facilitar a penetração de produtos em mercados, aumentar o potencial de preferência dos consumidores e a vantagem competitiva contra a concorrência, além de surgir como uma solução potencial para agrupar e abordar consumidores com necessidades e desejos semelhantes, desenvolvendo e ofertando produtos que se encaixem dentro da demanda específica de cada segmento. PORTER

(1990) afirma que, na prática, os compradores e as variedades de produtos deveriam ser agrupados em categorias que refletissem suas diferenças importantes. O ponto essencial para a estratégia de segmentação é a decisão sobre como agrupar produtos e compradores para captar essas diferenças. Dessa forma, seguem os critérios para a escolha de segmentos, segundo BLACKWELL, ENGEL E MINIARD(1995):

- **Mensurabilidade:** informações que se podem obter sobre o tamanho, a natureza e o comportamento de um segmento de mercado.
- **Acessibilidade ou alcance:** grau em que os segmentos podem ser alcançados.
- **Substancialidade:** tamanho dos segmentos de mercado. Geralmente, quanto maior o segmento, mais atraente ele é.
- **Congruência:** grau de ajuste entre os membros de um segmento de mercado. O objetivo é encontrar grupos de clientes com congruência dentro de segmentos que sejam também congruentes e habilidades da empresa em comercializar o produto.

De acordo com KOTLER (1993), não existe maneira única de segmentar um mercado. Um profissional de marketing deve experimentar uma gama de variáveis de seg-

mentação, isoladas e combinadas para encontrar a melhor maneira de visualizar a estrutura de mercado. Assim, o marketing de mercado-alvo tem sido muito utilizado por diversas empresas. Dentre elas, as empresas vendedoras encontram os maiores segmentos, escolhem um ou mais desses segmentos e desenvolvem produtos para cada um deles.

tância. A segmentação, assim como o posicionamento, constituem excelentes ferramentas gerenciais, uma vez que podem ser consideradas e analisadas de forma sistemática por administradores.

A segmentação de mercado é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa. O ponto de

BENEFÍCIOS	LIMITAÇÕES
Potencial melhoria da satisfação do consumidor	Fornecimento de um perfil coletivo e não individual dos consumidores, captando apenas as similaridades entre a percepção dos integrantes dos segmentos.
Melhoria da relação custo x benefício das estratégias promocionais	Surgimento de custos para desenvolver abordagens específicas orientadas para cada segmento.
Avaliação da concorrência e da posição da empresa no mercado	Surgimento do comprometimento dos diversos níveis organizacionais, tanto no planejamento quanto na implementação do processo.
Acesso a informações relevantes para a avaliação do desempenho da empresa sob o referencial do consumidor, possibilitando avaliações mais amplas das estratégias de marketing	Principais benefícios e limitações da segmentação de mercado

O marketing na Mira da Segmentação e do Posicionamento

Para WIND (1982), sob o ponto de vista gerencial, o monitoramento das mudanças no posicionamento é da mais extrema impor-

partida de qualquer discussão sobre segmentação é o *marketing de massa*, através do qual o vendedor se dedica à produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os compradores. Henry Ford sintetizou essa estratégia de marketing quando lançou o Ford T e custu-

mava dizer: *"As pessoas podem comprar um carro na cor que desejarem, contanto que seja preto"*. A Coca-Cola também utilizou o marketing de massa quando vendia apenas um tipo do refrigerante em garrafas de 200ml, pois, naquela época, a economia era voltada para o enfoque no produto.

Depois da Segunda Guerra Mundial, a economia foi se tornando mais sofisticada e passou a dar enfoque ao mercado e os compradores em potencial eram divididos em grupos ou mercados. Hoje, e também no futuro, a tendência é, e será, atender às necessidades e exigências do cliente. O argumento do marketing de massa é que ele cria um maior mercado potencial, o que gera custos mais baixos que, por sua vez, levam a preços mais baixos ou a margens mais altas. No entanto, muitas pessoas ressaltam que está havendo uma fragmentação crescente no mercado, o que torna o marketing de massa mais difícil. De acordo com MCKENNA (1995):

[Os consumidores] dispõem de vários meios para comprar: em shopping centers imensos, em lojas especializadas, em lojas de departamentos, por meio de catálogos por correio, de redes de compras em domicílio e de lojas virtuais na Internet. E eles são bombardeados com mensagens divulgadas por um número crescente de meios: canais de televisão abertos ou

fechados, rádios, redes de computadores on-line, Internet, serviços por telefone como fax e telemarketing, revistas segmentadas e outros meios impressos.

A proliferação de meios de propaganda (mídia) e de canais de distribuição está tornando difícil a prática do marketing de 'tamanho único'. Alguns afirmam que o marketing de massa está com os dias contados. Não é surpresa que muitas empresas estejam se voltando para o micromarketing em um dos quatro níveis: segmento, nicho, local e individual, proposto por KOTLER (2000):

- Marketing de segmento: um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares. Uma empresa automobilística, por exemplo, pode identificar quatro segmentos gerais: compradores de automóveis que desejam basicamente um meio de transporte, alto desempenho, luxo ou segurança.

A segmentação é uma abordagem que fica entre o marketing de massa e o marketing individual. Supõe-se que os compradores de determinado segmento tenham preferências e necessidades muito similares. Porém, sempre existirão diferenças entre dois compradores. Uma oferta ao mercado flexível consiste em duas

partes: uma solução básica (produtos e serviços valorizados por alguns ou por todos os membros do segmento) e opções (produtos e serviços valorizados por alguns membros). Cada opção apresenta uma carga adicional. A Delta Airlines, por exemplo, oferece a todos os passageiros da classe econômica refeições e refrigerantes, mas cobra taxas extras por bebidas alcoólicas e fones de ouvido. A Siemens vende equipamentos por um preço que inclui entrega e garantia, mas oferece instalação, testes e periféricos como opcionais, cobrando preços adicionais por eles.

Comparado ao marketing de massa, o marketing de segmento oferece vários benefícios a mais. A empresa pode criar um produto ou serviço mais adequado e oferecê-lo a um preço apropriado ao público-alvo. A escolha de canais de distribuição e de comunicação torna-se mais fácil. A empresa também enfrenta menos concorrentes em um segmento específico.

- Marketing de nicho: um *nicho* é um grupo definido mais estreitamente, um mercado pequeno cujas necessidades não estão sendo totalmente satisfeitas. Em geral, os profissionais de marketing identificam nichos, subdividindo um segmento ou definindo um grupo que procura por um distinto "mix" de benefícios. O segmento de fumantes, por exemplo, inclui aqueles que es-

tão tentando parar de fumar e aqueles que não se preocupam com isso.

Enquanto os segmentos são grandes e atraem vários concorrentes, os nichos são pequenos e normalmente atraem apenas um ou dois concorrentes. As empresas que praticam marketing de nicho entendem tão bem as necessidades de seus clientes que eles concordam em pagar um preço "premium". A Ferrari, por exemplo, cobra um preço alto pelos seus carros porque os clientes fiéis acham que nenhum outro automóvel é capaz de oferecer tantos benefícios de produto, serviço e mercado.

Para KOTLER (2000), um nicho atraente tem as seguintes características: os clientes têm um conjunto de necessidades distintas; os clientes concordam em pagar um preço mais alto à empresa que melhor suprindo essas necessidades; o nicho não costuma atrair outros concorrentes, gerando receitas por meio da especialização e evidenciando potencial para crescer e gerar lucros maiores.

- Marketing local: o marketing direcionado está levando a programas de marketing idealizados de acordo com os desejos e as necessidades de grupos de clientes locais (áreas comerciais, bairros e até mesmo lojas). Existem aqueles que são contra o marketing local, pois argumentam que se aumentam os custos de fabricação e de marketing ao reduzirem as economias de escala; que

os problemas de logística aumentam quando as empresas tentam ir ao encontro de exigências locais variadas e que a imagem geral de uma marca pode ser diluída se o produto e a mensagem diferirem por localidades.

- Marketing individual: como último nível de segmentação, este nos remete à idéia que prevaleceu durante vários séculos: os clientes eram atendidos individualmente. Muito do marketing “empresa para empresa”, hoje, é customizado, ou seja, os produtos/serviços são projetados para atender às necessidades individuais de cada um. O fabricante customiza as condições de oferta, de logística, de comunicação e financeiras para cada grande conta, sem perder de vista as vantagens intrínsecas do marketing de massa.

Processos da Segmentação de Mercado e Posicionamento

Para KOTLER (2000), identificar a segmentação de mercado se faz necessário através de levantamento, análise e determinação do perfil.

O levantamento de dados cabe ao pesquisador, que cumpre o papel de conduzir entrevistas e grupos focais para uma perspectiva sobre motivações, atitudes e compor-

tamentos dos consumidores; trabalha com questionário, coleta de dados e suas atribuições e características demográficas, geográficas, psicográficas e preferência de mídia - KOTLER (2000).

O pesquisador aplica análise de fatores aos dados para, dessa forma, extrair as variáveis altamente correlacionadas, aplicando, em seguida, a análise por conglomerados, para determinar o número específico de segmentos com diferenciação.

A determinação do perfil é feita de acordo com cada conglomerado, que tem seu perfil determinado em termos de atitudes, comportamento, características demográficas, psicográficas e modelos de mídia distintos. Para cada segmento, é dado um nome de acordo com a característica dominante.

Um modo de descobrir novos segmentos é investigar a hierarquia dos atributos que os clientes procuram antes de escolher uma marca. Esse procedimento é chamado *fracionamento de mercado*. Há algum tempo atrás, as pessoas escolhiam, primeiramente, a marca e, depois, o modelo quando se tratava da compra de um carro. Hoje, muitos clientes decidem, primeiramente, a nacionalidade do carro que querem comprar.

Segundo KOTLER (1993), o verdadeiro posicionamento é o processo de distinguir uma companhia

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

1. Identificar as variáveis de segmentação do mercado e classificá-las.
2. Determinar os perfis dos segmentos resultantes.



SELEÇÃO DO MERCADO-ALVO

3. Avaliar a atratividade de cada segmento.
4. Selecionar o(s) segmento(s).



POSICIONAMENTO DE MERCADO

5. Identificar possíveis conceitos de posicionamento para cada segmento de mercado.
6. Selecionar, desenvolver e comunicar o conceito de posicionamento escolhido.

Os Passos na segmentação de mercado, Seleção do mercado-alvo e posicionamento.

ou um produto de seus competidores através de dimensões reais – características palpáveis e valores corporativos que são significantes para os considerados importantes; é o lugar que o produto ocupa, na percepção dos consumidores em relação aos produtos concorrentes; ou ainda, o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo.

Autores como RIES e TROUT (1982) vêem o posicionamento como um exercício criativo feito com um produto existente.

O posicionamento começa com

um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa... Mas o posicionamento não é o que você faz com o produto. O posicionamento é o que você faz com a mente do cliente potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente potencial.

Os autores afirmam que, em uma sociedade com excesso de informação de comunicação, a mente identifica, freqüentemente, as marcas em uma escala de produto, como por exemplo Coca-Cola/ Pepsi-Cola/ RC Cola. A empresa líder é

a mais lembrada e, por essa razão, as empresas brigam para ser a "número um". Uma segunda marca pode existir, desde que seja bem trabalhada e se posicione em uma outra categoria, como, por exemplo, o refrigerante 7-Up.

Quando falamos em posicionamento, devemos ter em mente que a diferenciação de produtos é um elo de vantagem competitiva muito importante pois, em mercados em que a competição é acirrada, esse tipo de vantagem pode ter um papel decisivo. Seria muito mais fácil se o posicionamento do produto estivesse ligado ao que dizer acerca do produto, inventar um slogan básico e anunciá-lo em vários meios de comunicação, mas isso não mais funciona. Uma nova abordagem faz-se necessária. Para MCKENNA (1999), a idéia subjacente ao posicionamento do produto é simples, mas sua implementação é difícil e, muitas vezes, complexa. Para conquistar uma posição forte no mercado, a empresa tem que diferenciar seu produto de todos os outros existentes. Como o produto e o mercado são o *Yin* e o *Yang* dos negócios respectivamente, o objetivo é alcançar uma posição única nesse mercado e, para tanto, a organização de marketing sozinha não poderá fazê-la, necessitando da empresa como um todo, ou seja, o envolvimento de todos seus componentes deve ser imprescindível.

As empresas devem tomar cuidado para não correrem o risco de perder seu posicionamento ao aumentarem o número de benefícios de seus produtos, fazendo, dessa forma, uma "contra-segmentação", ou seja, atrair mais de um segmento. Uma empresa deve evitar os principais erros de posicionamento:

- Subposicionamento: os consumidores têm apenas uma vaga idéia sobre a marca; ela é vista apenas como "mais uma" em um mercado já saturado.
- Superposicionamento: os compradores podem ter uma imagem demasiadamente estreita de uma marca.
- Posicionamento confuso: os compradores podem possuir uma imagem confusa de marca, resultante de um excesso de alegações ou de mudanças muito freqüentes no posicionamento.
- Posicionamento duvidoso: os compradores podem achar difícil acreditar no que a marca alega possuir, tendo em vista as características, o preço ou o fabricante do produto.

O especialista em marketing Theodore Levitt (1980), da *Harvard Business School*, observou isso no artigo intitulado "*Marketing Success Through The Differentiation of Anything*", publicado na *Harvard*

Business Review, janeiro/fevereiro de 1980. Explicou:

"As condições econômicas, estratégias empresariais, desejos dos clientes, condições da concorrência e muitos outros fatores podem determinar a definição do produto. Uma coisa é certa. Não existem produtos massificados, ou pelo menos do ponto de vista competitivo, não precisam existir".

Pensar que o posicionamento do produto se baseia exclusivamente em suas características pode ser errôneo. Mesmo sabendo que essas características podem ser tangíveis ou intangíveis, o que se busca é uma forma de estabelecer um alvo para tal produto.

No livro *The Winning Performance – How America's High Growth Midsize Companies Succeed*, Donald Clifford e Richard Cavanagh estudaram 6.117 empresas de médio porte nos Estados Unidos. As empresas tinham, durante um período de cinco anos (incluindo a recessão de 1981-82), taxas de crescimento quatro vezes maiores do que a taxa de crescimento trimestral das 500 maiores empresas listadas pela *Fortune*. Das empresas estudadas, 74% começaram com um produto, serviço ou forma de fazer negócios inovadores.

Essas empresas de médio porte tiveram sucesso, almejando nichos de mercado. Seus dados mostram claramente que a participação

em nichos de mercado tem maior probabilidade de ser lucrativa do que a participação em grandes mercados. Segundo MCKENNA (1999), "*é melhor ser um peixe grande em um lago pequeno do que um peixe pequeno em um lago grande*".

Quando uma empresa consegue descobrir ou inventar um segmento de mercado, até então desconhecido, o posicionamento de seu produto se torna mais sólido. Isso pode ser visto no caso do Ecosport, um utilitário esportivo compacto que conquistou o público brasileiro e teve um grande impacto, causando até fila de espera de vários meses para muitos pedidos.

Para se definir uma estratégia de posicionamento, não há uma fórmula definida. Cada empresa tem que encontrar seu próprio caminho, pois, "*se tudo ficar muito parecido em termos de tecnologia, os consumidores e revendedores escolherão os produtos desejados com base na força dos atributos não-tecnológicos, como a fidelidade de uma empresa que atendeu às suas necessidades, que atende ao telefone quando ligam*" (Varbusiness).

Conclusão

Enquanto ferramentas gerenciais, a segmentação e o posicionamento evidenciam uma estratégia

dinâmica de aperfeiçoamento de pesquisa de mercado e de reelaboração de planos de ação para a promoção de novos produtos que atendam às necessidades dos consumidores, enfatizando que em mercados concorridos deter um diferencial em termos de produto é bastante decisivo, servindo igualmente para vencer a concorrência na disputa do mercado.

Referências Bibliográficas

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Editora Prencite Hall, 2000.

ENGEL, James F; BLACKWELL, Roger D; MINIARD, Paul W. *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1995.

FALCONI, John G. *Managing product life cycles*.

GOLDZIMER, Linda Silverman. *Primeiro eu*. São Paulo: Editora Maltese, 1991.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

_____. *Real-time marketing*. Harvard Business Rewien. Jul/Ag. 1995.

RIES, Al; TROUT, Jack . *Positioning: the battle for your mind*. Nova York : Warner Books, 1982.

SCHMITTI, Bernd; SIMONSON, Alex. *The strategic management of brand, identity, and image*.

WEINSTEIN, A. *Market segmentation: using demographics, psychographics and other techniques to predict consumer behavior* . Chicago: Irwin, 1994.

Cristiane Freire Castanheira é formada em Administração de Empresas pela Fumec, com pós graduação em Recursos Humanos pela Fumec e em Administração Hoteleira pelo Senac-MG, Universidade Federal de Juiz de Fora. Gerente de Pesquisa e Planejamento do Senac-MG.

Lucas Beraldo é graduado em Administração pela Universidade Fumec e mestrando em Administração pela Universidade Fumec.
