

orientação aplicada.

Referência CPPM de  
Instituto de Pesquisa de  
Marketing.  
1987.



## CAPÍTULO 4

# Segmentação e posicionamento

## 4.1 o que estudar em segmentação e posicionamento

O Capítulo 2 abordou o tema do comportamento do consumidor, buscando apontar quais os fatores o influenciam, sejam eles de natureza social, psicológica ou de marketing.

Neste capítulo, será dada continuidade ao assunto, uma vez que o marketing busca não somente adaptar-se ao comportamento esperado do consumidor como também influenciá-lo. Grande parte dessa adaptação e influência depende de dois conceitos básicos de marketing: a segmentação de mercado e o posicionamento de produto.

A Figura 4.1 mostra os logotipos, a parte visual de uma marca, do maior grupo brasileiro do setor varejista, o Grupo Pão de Açúcar.

**Figura 4.1** Logotipos do Grupo Pão de Açúcar



Fonte: Disponível em: <<http://www.gpari.com.br/port/formatos/divisoes.asp>>.

Trata-se de diversas marcas de um mesmo grupo. Qual seria a razão disso? Resposta: cada “bandeira” está dirigida a um determinado público-alvo, com diferentes expectativas, níveis de renda e localização. As lojas Pão de Açúcar são “de vizinhança”, ou seja, relativamente pequenas, com um sortimento

de itens voltados às classes A e B. As lojas CompreBem/Sendas também são lojas de vizinhança, porém mais voltadas ao público de classe C. As lojas Extra são os chamados hipermercados, de grandes dimensões e que atraem consumidores de todas as classes sociais. As lojas Assai, por sua vez, são voltadas a pequenos varejistas, ou seja, trata-se de uma operação de atacado.

Esse exemplo ilustra um dos conceitos que serão estudados neste capítulo, isto é, a segmentação de mercado. Como será visto, os consumidores que frequentam supermercados também podem ser classificados de acordo com segmentos de mercado.

Uma empresa pode considerar a necessidade de segmentação de mercado por meio da identificação de públicos-alvo específicos e, a princípio, não relacionados a nenhum segmento. Por exemplo, no caso do CompreBem/Sendas, segundo sua página na internet, "CompreBem/Sendas é um supermercado próximo da mulher batalhadora, que faz o máximo para ajudá-la a cumprir um grande desafio: fazer o orçamento restrito render para garantir a compra de tudo o que sua família precisa". Para descobrir qual o perfil demográfico, geográfico ou outros indicadores, a empresa precisa do auxílio de pesquisa de mercado. O importante é saber que existe um público-alvo com interesses específicos e diferentes dos demais.

O capítulo introduz o conceito de segmentação por meio de uma apresentação histórica das posturas de marketing adotadas pelas empresas e, a seguir, explica o processo de estudar os critérios de segmentação de mercado, bem como a forma de selecionar os segmentos a atender de forma mais eficiente. Uma discussão à parte sobre segmentação de mercados empresariais é desenvolvida. Na sequência, é apresentado o conceito de posicionamento, seu impacto na comunicação das empresas e as formas de desenvolvê-lo.

Explore mais em:

<http://www.grupopaodeacucar.com.br>

#### Estudando um caso

##### Segmentação no mercado editorial de revistas no Brasil

O mercado editorial, composto pelos consumidores de livros, revistas e jornais em geral, possui à sua disposição uma imensa variedade de títulos e pontos de venda. Analisemos somente uma parcela desse mercado, a dos consumidores de revistas, e vejamos como está a oferta desse importante produto. Uma primeira observação deve ser feita: o modo de distribuir o produto faz com que existam basicamente dois tipos de revistas:

- aquelas vendidas nas milhares de bancas de jornal espalhadas pelo País;
- aquelas que são distribuídas gratuitamente a um grupo específico de consumidores — chamadas edições customizadas.

Vamos verificar o primeiro grupo. Existem revistas direcionadas para as adolescentes — como *TodaTeen* e *Capricho* —, para mulheres que possuem filhos pequenos ou planejam ficar grávidas — *Crescer* —, para mulheres que tencionam manter ou conquistar boa forma física — *Boa Forma*, *Womens's Health* —, para mulheres interessadas em informação diversificada e independente — *TPM* —, para homens interessados em turismo e automóveis em geral — *Quatro Rodas* —, para homens interessados em moda e assuntos masculinos em geral — *VIP*, *Playboy*, *Trip* —, para pessoas interessadas em política, economia e noticiário geral — *Época*, *Veja*, *Exame*, *Carta Capital* —, para o público interessado em decoração e construção — *Casa Cláudia* —, para o público interessado em alta moda — *Vogue* —, para crianças em geral — *Recreio* —, entre tantas outras. Assim, podemos concluir que uma variedade realmente muito grande de segmentos de consumidores está sendo atendida pelo setor editorial no Brasil — basta entrar em uma boa banca de jornal e verificar! Segundo um executivo da indústria, o mercado editorial foi o primeiro a ser racionalmente segmentado no Brasil. As primeiras revistas dirigidas a um público segmentado remontam à década de 1960, com as publicações de fotonovelas, o grande sucesso da época. Apesar dos baixos índices de leitura no País, e também de frequentes situações de crise econômica que abalam a indústria, há títulos, como a revista *Veja*, que estão no mercado há décadas e não mostram sinais de declínio aparente.

O segundo grupo é o das chamadas revistas customizadas, dirigidas a públicos específicos, que não são vendidas em bancas de jornal. Um exemplo é a *Gol Linhas Aéreas Inteligentes*, revista de bordo da companhia aérea de mesmo nome, que aborda temas como turismo, estilo de vida, dicas sobre o que fazer nas cidades de destino das linhas Gol e matérias das revistas *Trip* e *TPM*. Essas revistas são dirigidas a públicos específicos e bem conhecidos das empresas que patrocinam sua edição. Dessa forma, mantêm contato e conquistam a simpatia de um segmento responsável por grande parte de seu sucesso. Por serem altamente focalizadas, possuem uma grande atratividade do ponto de vista publicitário — as agências de propaganda podem identificar claramente que tipo de público será atingido por seus anúncios.

Faça um teste: visite uma grande banca de jornal em sua cidade e tente identificar e listar todos os segmentos de mercado atingidos!

Explore mais em:

<<http://editoraglobo.globo.com>> e  
<<http://noticias.uol.com.br/revistas>>

## 4.2 segmentação do mercado de bens de consumo

A evolução dos mercados, que gera uma contínua diversificação das oportunidades de compra, oferece desafios crescentes às empresas. Como con-

correr com tantos competidores no mercado? Ao mesmo tempo, como entender e abordar as extremas diferenças encontradas no Brasil no que tange a poder aquisitivo, hábitos de consumo, costumes etc.? Essas perguntas indicam como pode ser difícil atingir o mercado de uma mesma maneira, com um produto igual para todos. Vejamos a história: muitas grandes empresas, proprietárias de grandes marcas, como Gillette, Coca-Cola, entre outras, iniciaram suas atividades fortemente orientadas para produto ou para vendas. Com a adoção de uma postura organizacional voltada para o mercado, a satisfação de gostos e preferências do consumidor passou a ter caráter central na formulação de suas estratégias. Entretanto, ser uma empresa voltada para o mercado não é suficiente. É necessário entender melhor o mercado e saber como atingi-lo de maneira eficaz. Vale dizer, compreender que os consumidores são diferentes e, portanto, exigem produtos diferentes para atendê-los. Quando o mercado é adequadamente estudado, dentro dele podem ser identificados grupos de consumidores com características afins, tais como idade, sexo, poder de compra,

**Segmento de mercado:** grupo de consumidores com características semelhantes dentro de um mesmo mercado.

entre outras. A grupos de consumidores com características semelhantes chamamos segmento de mercado. Por exemplo, no mercado de consumidores de automóveis existem diversos segmentos identificáveis, como consumidores de carros "populares", aqueles que buscam carros de luxo, outros que desejam

carros esportivos, entre outros.

Pela evolução das posturas de marketing das empresas, veremos como foi a evolução desse conceito.

#### 4.2.1 Posturas de marketing

Historicamente, o marketing conheceu três grandes e distintas fases<sup>1</sup>:

- **Marketing de massa** — o exemplo clássico de tal postura é o da Coca-Cola, que produzia somente um tipo de produto — no caso, o refrigerante Coca-Cola, comercializado em garrafas de vidro com seu contorno característico. Supunha-se que ofertar um produto que agradasse aos gostos e às necessidades de um consumidor médio levaria a um grande volume de vendas e a economias de escala, além do fato de que facilitaria a geração e o controle das ações de marketing, pois haveria somente um único produto com que se preocupar. Na prática, o que se verificou é que o produto conduzido por um marketing de massa é adequado somente a um dos segmentos do mercado, ainda que geralmente o maior, mas no qual a concorrência também tende a ser muito mais acirrada. Os segmentos menores são

<sup>1</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Principles of marketing*. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

mal-atendidos, e a primeira empresa que tiver uma abordagem segmentada tende a abocanhá-los e conquistar sua lealdade.

- **Marketing de diversificação de produto** — com a proliferação de marcas e a quantidade crescente de novos produtos sendo despejados no mercado a cada ano, tornou-se necessário às empresas buscar inovações, seja na embalagem, seja na distribuição, seja no nome, com a finalidade de preservar sua fatia de mercado. Surgiram produtos *tamanho família*, detergentes com aromas de *limão* ou de *pinho*, biscoitos e chicletes com novos sabores, entre outros. Por exemplo, o refrigerante Coca-Cola somente foi oferecido com novos tamanhos de embalagem em meados dos anos 1950, praticamente cinco décadas após o lançamento do produto<sup>2</sup>. As inovações no composto de marketing, no entanto, visavam à permanência do produto original no mercado, ou seja, uma maior variedade de produtos postos à disposição dos mesmos compradores. Dessa forma, o foco da inovação estava centrado no produto, e não no consumidor.
- **Marketing de mercado-alvo ou *target marketing*** — quando as empresas perceberam que, mesmo diversificando e promovendo extensões de suas linhas de produto, poderiam perder mercado, chegaram à conclusão de que seria preciso entender melhor as necessidades específicas dos diversos segmentos do mercado. Ao mesmo tempo, outros fatores colaboraram para tanto: a) os consumidores ficavam cada vez mais bem informados e exigentes no que dizia respeito à sua identidade e a seus valores; b) as técnicas de pesquisa de mercado passavam por uma rápida evolução; c) os produtos existentes chegavam à sua maturidade de ciclo de vida. Por preconizar a segmentação, também é chamado de marketing “segmentado” ou de segmentação, denominações estas relativamente comuns.

O marketing de mercado-alvo é atualmente o mais utilizado pelas empresas, seja para bens de consumo, seja para bens organizacionais. Um exemplo é a política recente da Coca-Cola: em função da necessidade de alcançar segmentos não atingidos por sua postura anterior, como aquele constituído por consumidores de bebidas sem açúcar, a empresa diversificou seus produtos, lançando bebidas como a Coca-Cola Light, Coca-Cola Zero, águas e chás prontos para consumo.

Das três posturas citadas, a que explicitamente preconiza a segmentação é a terceira, o chamado marketing de mercado-alvo. Ele reconhece que um consumidor nunca é igual a outro. O consumidor pode

**Marketing de mercado-alvo:** postura que, explicitamente, preconiza a segmentação e reconhece que um consumidor nunca é igual a outro.

<sup>2</sup> HISTORY OF BOTTLING. Atlanta: The Coca-Cola Company, [200-]. Disponível em: <<http://www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/historybottling.html>>.

ter, por exemplo, renda diferente, o que implica uma diferente capacidade de compra. Imagine, diante disso, o caso de um produto comum como um automóvel. Quais seriam as diferenças necessárias no produto para atender um consumidor norte-americano de alta renda, bem como aquelas necessárias para atender um consumidor de classe média do Centro-Oeste brasileiro? Possivelmente, o consumidor norte-americano estaria interessado em diversos itens de segurança e conforto, tais como *air bags*, câmbio automático, aquecimento interno, entre outros. É provável que o consumidor brasileiro, por sua vez, estivesse mais interessado em um automóvel resistente e durável, capaz de enfrentar trechos de estrada com precária pavimentação, de fácil manutenção e preço acessível.

Os consumidores também podem ter hábitos de vida diferentes, o que leva a hábitos de compra distintos. Ainda no exemplo do automóvel, se o proprietário somente o utiliza para ir de casa ao trabalho, em uma grande cidade, é provável que vá requerer economia de combustível e alguns itens de conforto, como rádio e ar-condicionado. Já se o consumidor utiliza o veículo para viagens nos fins de semana, possivelmente se interesse também por itens como tamanho do porta-malas, desempenho nas ultrapassagens e autonomia de viagem.

A localização de um consumidor, se em grandes ou pequenas cidades, se em regiões afluentes ou pobres, também leva a decisões de compra diferentes entre si. Consumidores das grandes cidades em geral têm mais contato com inovações vindas do resto do mundo — é o chamado *cosmopolitismo* —, ao passo que consumidores de pequenas cidades tendem a ser mais conservadores em suas escolhas.

A questão a ser respondida, então, é em que medida um composto de marketing envolvendo um projeto único de preço, produto, comunicação e distribuição seria capaz de atingir tal diversidade de consumidores. Se a empresa reconhece que não pode atingir a todos os consumidores potenciais da mesma maneira, nas mais variadas situações de compra, então a única via a seguir é o marketing de mercado-alvo.

#### 4.2.2 As três etapas do marketing de mercado-alvo

O marketing de mercado-alvo consiste na consecução de três etapas: segmentação, seleção de segmentos-alvo e posicionamento. Saliente-se que essas três etapas devem ser executadas de forma interdependente, ou seja, ao iniciar cada uma delas deve-se partir dos resultados da anterior para que a coerência do desenvolvimento seja mantida. Segue a análise de cada uma das etapas.

**Segmentação:** consiste em identificar grupos de consumidores que demandam produtos distintos (ou compostos de marketing diferenciados) entre si.

##### 4.2.2.1 Segmentação

A **segmentação** de dado mercado consiste em identificar grupos de consumidores que demandam produtos distintos (ou compostos de marketing

diferenciados) entre si. Para que esse processo seja levado a cabo com sucesso, é necessário que os requisitos descritos a seguir estejam presentes.

- **Mensurabilidade** — o segmento deve ser mensurável do ponto de vista do retorno potencial, total e da empresa. Tal retorno deve ser calculado por meio de uma projeção de vendas e comparado aos custos mercadológicos de entrada no mercado. Se a rentabilidade projetada for adequada aos objetivos financeiros da empresa, então uma das condições está preenchida.
- **Acessibilidade** — uma vez identificado um segmento rentável, deve ser possível iniciar programas de comunicação que o atinjam eficazmente, a um custo compatível com os estimados no item anterior. A existência, por exemplo, de revistas especializadas é sempre um bom indicador de que tal segmento de alguma maneira é acessível.
- **Substancialidade** — um segmento deve ser o menor grupo homogêneo passível de ser atingido, de maneira rentável, pela adequação dos produtos voltados ao seu consumo. Se um segmento não se diferencia de outro substancialmente, podendo ser englobado por um segmento maior, seu grau de substancialidade é baixo, afastando a possibilidade de ser atingido. Em outras palavras, as diferenças entre os distintos segmentos devem ser substantivas para serem levadas em conta pelas empresas que praticam o marketing de mercado-alvo.
- **Acionabilidade** — trata-se da capacidade empresarial de atender aos requisitos demandados pelo segmento. Muitas vezes, tais requisitos implicam mudanças que atingem do *layout* industrial, em função de modificações na linha de produtos existente, até níveis mais profundos, como a cultura da organização. Torna-se difícil imaginar, por exemplo, uma pequena empresa familiar, fabricante de roupas dirigidas a crianças das classes B e C, atingir eficazmente o propósito de criar moda voltada para um público adulto, de classe A. Ou, em outro caso, uma lanchonete de subúrbio pretender tornar-se um restaurante de luxo.

#### 4.2.2.2 Variáveis para segmentação de mercados de bens de consumo

É possível definir segmentos de consumidores com o uso, individual ou combinado, de variáveis geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. Variáveis geográficas estão ligadas à localização do consumidor. Variáveis demográficas dizem respeito a características como sexo, idade e renda do

---

Variável geográfica: tipo de variável de segmentação de mercado ligada à localização do consumidor.

---



---

Variável demográfica: tipo de variável de segmentação de mercado que diz respeito a características como sexo, idade e renda do consumidor.

---



**Variável psicográfica:** tipo de variável de segmentação de mercado que explora aspectos da personalidade das pessoas e seu estilo de vida.

**Variável comportamental:** tipo de variável de segmentação de mercado que nos mostra em que ocasiões e com qual intensidade o consumidor adquire o produto, bem como sua lealdade à marca.

consumidor. Variáveis psicográficas exploram aspectos da personalidade das pessoas e seu estilo de vida. Variáveis comportamentais são aquelas que nos mostram em que ocasiões e com qual intensidade o consumidor adquire o produto, bem como sua lealdade à marca. Mais adiante será visto como é feita a segmentação de mercados empresariais.

O Quadro 4.1 apresenta-nos as variáveis de segmentação citadas, identificando alguns de seus componentes.

**Quadro 4.1** Variáveis de segmentação para mercados de bens de consumo

Variável	Possibilidades de segmentação
<b>Geográfica</b>	
• Localização	Sul, Sudeste, Nordeste, Centro-Oeste.
• Tamanho da cidade	Menos de 10 mil; entre 10 mil e 100 mil; acima de 100 mil habitantes.
• Clima	Tropical, subtropical etc.
<b>Demográfica</b>	
• Idade	Menos de 4, de 5 a 9, 10 a 19, 20 a 29, 30 a 39, 40 a 49, 50 a 59, 60 a 69, mais de 70.
• Gênero	Masculino, feminino.
• Tamanho da família	Dois componentes, três a quatro, cinco ou mais componentes.
• Estágio no ciclo de vida familiar	Jovem solteiro, jovem casado — sem ou com filhos etc.
• Renda familiar ou individual	Menos de três salários-mínimos; entre três e cinco salários-mínimos; de cinco a dez salários-mínimos; de dez a 20 salários-mínimos; acima de 20 salários-mínimos.
• Ocupação principal	Profissional liberal, empresário, operário, funcionário público etc.
• Educação	Ensino médio completo, superior incompleto, superior completo, pós-graduado.
• Religião	Católico, evangélico, judeu, sem religião.
• Origem	Asiática, europeia, africana.
• Classe social	A, B, C, D, E.

Psic  
• Est  
• Pe  
Cor  
• Oc  
• Be  
• St  
• Tax  
• Le  
• Atil

Fonte  
Engle

difer  
pirâ  
uma  
men  
cem

renç  
possi  
muit  
e até  
difer  
Seria  
rente  
utiliz  
influ  
mem  
cultu  
serid  
base  
cend  
sicha  
carac

impo

<b>Psicográfica</b>	
• Estilo de vida	Seguidor, integrado, pioneiro.
• Personalidade	Gregário, autoritário, ambicioso.
<b>Comportamental</b>	
• Ocasião de compra	Compras regulares, compras em situações especiais.
• Benefício esperado	Qualidade, serviços, baixo preço.
• Status do usuário	Não usuário, ex-usuário, usuário potencial, usuário pela primeira vez, usuário regular.
• Taxa de uso	<i>Heavy user; light user.</i>
• Lealdade à marca	Nenhuma, média, forte, absoluta.
• Atitude quanto ao produto	Entusiástica, positiva, indiferente, negativa, hostil.

Fonte: Adaptado de KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Principles of marketing*. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

Para um país com as dimensões territoriais do Brasil, com marcantes diferenças regionais, elevada taxa de concentração de renda, bem como uma pirâmide demográfica típica de país não desenvolvido, é possível identificar uma infinidade de combinações que formam segmentos de mercado. Tais segmentos, por comportarem padrões de consumo diferenciados entre si, merecem por parte das empresas um tratamento mercadológico diferenciado.

Do ponto de vista geográfico, por exemplo, é possível identificar diferenças culturais, econômicas e climáticas entre o Nordeste e o Sul do Brasil; é possível que tais diferenças gerem características de consumo distintas para muitas categorias de produto, tais como cerveja, sorvetes, alimentos enlatados e até inseticidas, entre outras. Isso quer dizer que características de consumo diferenciadas por região devem ser levadas em conta na gestão de produto. Seria possível e, sob certas circunstâncias, aconselhável oferecer produtos diferentes por região, tendo em vista uma segmentação geográfica. Um exemplo de utilização do critério geográfico de segmentação é aquele proporcionado pela influência ainda presente de imigrantes oriundos da Europa. Embora não formem um contingente majoritário, seus hábitos alimentares, festas típicas, sua cultura, enfim, permanecem influenciando as comunidades nas quais estão inseridos. Isso facilita abordagens de comunicação que contenham elementos baseados nessas culturas, as quais são positivamente encaradas pelos seus descendentes e pelas comunidades locais: um exemplo é que um dos tipos de salchichas prediletas para consumo no Rio Grande do Sul é do tipo branco, sem a característica cor vermelha da consumida na maior parte dos outros estados.

Do ponto de vista demográfico, alguns dados censitários podem esclarecer a importância desse tipo de segmentação. Cerca de 18% da população brasileira tem

entre 20 e 29 anos de idade<sup>3</sup>; para um intervalo de idade entre 15 e 29 anos, a proporção passa a ser de 28%. Apenas 8,5% possui acima de 60 anos, embora a tendência seja a de que esse percentual aumente paulatinamente, em função da melhora na expectativa de vida e da diminuição da taxa de natalidade. As mais diferentes categorias de produtos, tais como roupas, publicações e aparelhos eletroeletrônicos, têm de levar em conta essa realidade. A enorme difusão de informações e da propaganda leva a uma natural diferenciação de atitudes entre as diversas faixas etárias, estando as mais novas propensas ao consumo de produtos criados recentemente, tais como *smartphones*, *Blue-Ray discs*, novas marcas de alimentos etc. Por sua vez, as faixas etárias superiores igualmente buscam a satisfação de suas necessidades e seus desejos, seja por meio de conveniência, facilidade de uso ou serviços diversos, tais como viagens de lazer e serviços médicos a preço acessível. Há estudos de autores norte-americanos que sustentam haver diferenças significativas no comportamento e, portanto, nos hábitos de consumo entre distintas gerações, tais como os desenvolvidos por Howe e Strauss<sup>4</sup>. No Brasil, no entanto, não há pesquisa suficiente que comprove tal afirmação nos moldes propostos pelos autores citados.

Do ponto de vista de classe social, sabe-se que a classe A tem predileção por produtos que exibam sua exclusividade de uso. Tal segmento, dada a existência de uma forte concentração de renda no País, é comparável em tamanho ao existente em alguns países europeus: aproximadamente 10 milhões de pessoas, ou 5,9% da população, possuem renda mensal superior a 20 salários-mínimos<sup>5</sup>. Para esse mesmo segmento, o aumento da violência urbana tem propiciado vendas crescentes de carros blindados e dispositivos de segurança.

Explore mais em:  
<[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>

Do ponto de vista psicográfico, pode ser observada a diversidade de estilo de vida e de personalidade existentes. É conhecida a hipótese de que as classes A e B influenciam, por meio de sua imagem pública, os hábitos de consumo das demais<sup>6</sup>. Pode ser conveniente, para um produtor, estabelecer-se nesse segmento, com a finalidade de atrair mais consumidores que sejam *imitadores sociais* dessas classes. Dessa forma, um restaurante pode convidar personalidades públicas ou *VIPs* (do inglês, *very important person*) para atrair mais consumidores, os quais, provavelmente, valorizam o fato de fazer suas refeições junto de pessoas importantes. Com relação aos estilos de vida, a grande concentração urbana fez surgir grandes metrô-

<sup>3</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Censo demográfico 2000*. Rio de Janeiro, 2002.

<sup>4</sup> HOWE, Neil; STRAUSS, William. *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow Harper Collins, 1992.

<sup>5</sup> IBGE, 2002.

<sup>6</sup> ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Consumer behavior*. 7<sup>th</sup> ed. New York: The Dryden Press, 1993.

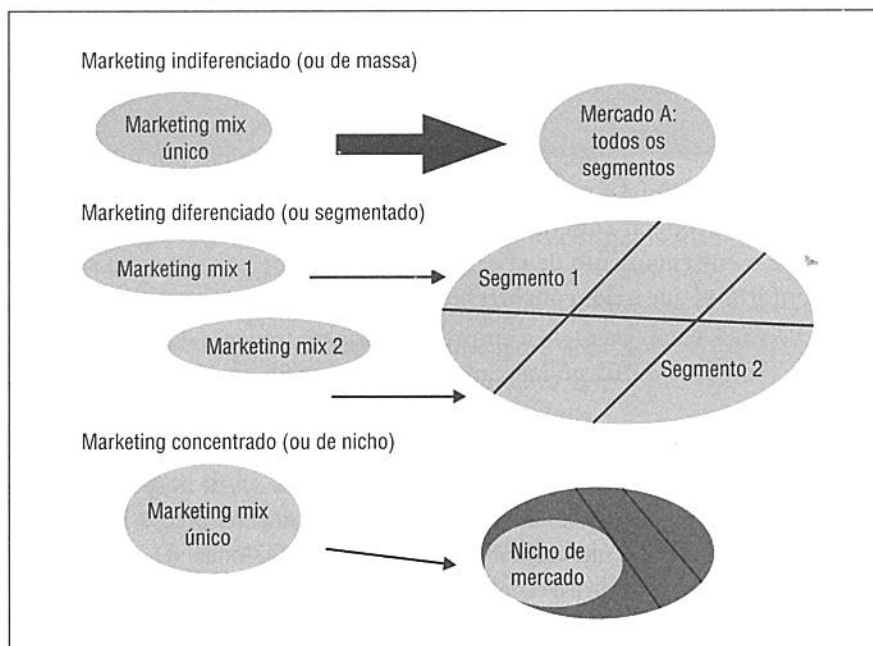
poles. Nesses enormes aglomerados urbanos, encontram-se trabalhadores do setor formal, do setor informal, microempresários, profissionais liberais etc. — um mercado amplo o bastante para comportar lojas de conveniência, shopping centers, clubes, academias de ginástica, teatros, entre outros serviços que podem ser direcionados a públicos com interesses diversificados e nos mais diferentes horários.

A possibilidade de identificar segmentos com base no fator comportamental frequentemente depende de dados coletados entre os clientes das empresas, incluindo pesquisas via *scanning*, que é a coleta de dados via código de barras nos terminais de ponto de venda, como visto no Capítulo 2. As variáveis de interesse nesse caso podem ser ocasião de compra, *status* do usuário e taxa de uso. Exemplos bem-sucedidos de segmentação com base nesse critério não faltam, como as tarifas e os serviços aplicados pela Continental Airlines a seus passageiros frequentes, normalmente executivos em viagens de negócios.

#### 4.2.2.3 Seleção de segmentos-alvo

Após a identificação e o mapeamento dos segmentos existentes para determinado produto, passa-se à seleção dos segmentos-alvo. A partir dos critérios definidos no item anterior, torna-se possível para dada empresa definir qual será sua estratégia de mercado em relação aos segmentos identificados. É possível escolher entre três níveis de cobertura de mercado, resumidos na Figura 4.2.

Figura 4.2 Níveis de cobertura do mercado



Fonte: Adaptada de KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Principles of marketing*. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

---

**Marketing indiferenciado:** abordagem descrita como um esforço em identificar as necessidades comuns da maior parte dos consumidores, mais do que suas diferenças.

---

Como nos indica a Figura 4.2, uma empresa pode, mesmo após identificar diversos segmentos no mercado, dedicar-se a um marketing semelhante ao já comentado *marketing de massa*, o chamado *marketing indiferenciado*. Tal abordagem pode ser descrita como um esforço em identificar as necessidades comuns da maior parte dos consumidores, mais do que suas diferenças. Baseia-se em grande volume de distribuição e propaganda, geralmente enfatizando um ou outro atributo superior do produto. As vantagens e desvantagens de tal postura são as mesmas, já citadas, do marketing de massa. Por motivos pedagógicos, vamos considerar indistintos, deste ponto em diante, os termos *marketing de massa* e *marketing indiferenciado*. Cabe ressaltar que a adoção do marketing indiferenciado pode ser um imperativo de ordem econômico-financeira ou ligado de alguma maneira à capacidade produtiva da empresa, que pode não dispor de recursos para produzir bens ou serviços diferenciados para distintos segmentos de mercado. Um exemplo é o da atuação da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp), que atende diversos municípios do Estado de São Paulo com o mesmo nível de serviço para todos os consumidores.

---

**Marketing diferenciado ou segmentado:** postura de empresas que possuem capacidade tecnológica e gerencial de oferecer produtos diferenciados a segmentos distintos, gerando lealdade à marca nos diversos segmentos.

---

Outra postura é a do chamado *marketing diferenciado ou segmentado*. Para empresas que possuem capacidade tecnológica e gerencial de oferecer produtos diferenciados a segmentos distintos, essa geralmente é a melhor alternativa. Afinal, ela acaba por gerar lealdade à marca nos diversos segmentos, o que significa, em última instância, que os consumidores têm menor sensibilidade aos preços. Essa menor sensibilidade pode ser vantajosa por duas ordens

de fatores: a primeira é a situação proporcionada em uma conjuntura estável, quando se pode operar com margens ligeiramente acima da média do setor; a segunda é o enfrentamento de crises, ou guerras de preços, em uma situação mais confortável que a dos concorrentes.

Vejamos como exemplo a empresa de origem francesa do ramo hoteleiro Accor Hotels, que atua no mercado global por meio de distintas bandeiras, a saber:

- Hotel Formule 1 — um hotel “superprático” e “supereconômico”, o qual atende a viajantes que demandam serviços básicos de hospedagem, não permanecem em estadias prolongadas e buscam preços baixos, tais como turistas em excursões, estudantes, profissionais de vendas itinerantes, entre outros; cada quarto pode receber até três hóspedes.
- Ibis Hotel — segundo sua página na internet, “a rede Ibis mudou o conceito de hotelaria econômica no Brasil, oferecendo um produto de qualidade, sempre bem localizado, com apartamentos modernos,

Pe  
satisfeito  
originári

A  
trado ou  
que a em  
um segm  
menor, cl  
ções pode  
ra seria u  
atender n  
exige alto  
tre outros  
estratégic  
enfoque, o  
plorados

serviços rápidos e práticos e preços acessíveis”. Assim, seu público, apesar de buscar hotéis econômicos, requer mais atenção e deseja mais serviços que o público do Formule 1, englobando viajantes a negócios, participantes de congressos e feiras em geral, famílias a turismo, entre outros.

- Hotel Mercure — trata-se de empreendimentos hoteleiros com certa sofisticação, valorizando aspectos locais na decoração e restaurantes — ao contrário dos anteriores, altamente padronizados —, apartamentos grandes, visando hóspedes que ficarão no hotel por uma semana ou mais, especialmente a turismo.
- Novotel — hotéis amplos, padronizados e confortáveis, “estão situados em eixos de grande circulação, locais de fácil acesso, estradas, centro de negócios, nas proximidades de aeroportos, rodovias e centros de cidade”, sendo, portanto, indicados para viajantes a negócios que requerem um grau de conforto superior, aliado à conveniência da localização.
- Sofitel — trata-se dos hotéis de luxo do grupo Accor. Contam com restaurantes de alta gastronomia, muitos equipamentos de lazer, como piscina, sauna, quadras de tênis, entre outros. Apartamentos espaçosos e luxuosos, próprios para estadias maiores em localização privilegiada, voltada a um público-alvo exigente e de alta renda, normalmente em viagens turísticas.

Explore mais em:

<<http://www.accorhotels.com.br>>

Possivelmente, segmentos tão diversificados quanto os expostos estão satisfeitos em encontrar serviços que atendem a suas necessidades específicas, originários de um mesmo grupo, tradicional e bem-conceituado.

A terceira alternativa é o marketing concentrado ou de nicho. Pode ser observado na Figura 4.2 que a empresa dá um passo além do atendimento de um segmento e se especializa em uma porção ainda menor, chamada *nicho de mercado*. Três ordens de razões podem levar à adoção dessa estratégia. A primeira seria uma incapacidade econômico-financeira de atender mais de um segmento, pois isso, geralmente, exige altos investimentos, maiores pré-requisitos tecnológicos e gerenciais, entre outros fatores. A segunda ordem de razões envolve considerações de caráter estratégico. Uma empresa pode ter como estratégia competitiva o chamado *enfoque*, orientando-se para a descoberta de nichos de mercado, em geral inexplorados pela concorrência, e para a atuação neles. Logo, a correspondente

**Marketing concentrado ou de nicho:** postura de empresas que buscam dar um passo além do atendimento de um segmento e se especializam em uma porção ainda menor, chamada *nicho de mercado*.

estratégia de cobertura de mercado somente pode ser o marketing concentrado. A terceira forma de situar a questão é a utilização do conceito de posicionamento. Uma empresa pode, contínua e sistematicamente, buscar a formação de uma imagem homogênea e distinta na mente de seus clientes e consumidores em geral. Uma das formas para atingir tal situação é a especialização, a qual normalmente proporciona habilidade e eficiência maiores que as dos concorrentes. Tal temática será discutida com mais detalhes na Seção 4.4 (Posicionamento: fixando um conceito na mente do consumidor). Um exemplo notável de empresa que pratica o marketing concentrado no mundo é a fabricante de automóveis alemã Porsche. Suas cinco linhas de automóveis — 911, Boxster, Cayman, Cayenne e Panamera — mostram uma formidável qualidade de design, desempenho da motorização no nível das mais altas exigências, avançada *eletrônica embarcada*, bem como itens de luxo e conforto em quantidade e qualidade muitos degraus acima em relação a outras marcas. Tal conjunto de atributos, somado ao seu alto preço, contribui para tornar os automóveis Porsche verdadeiros “carros de sonho”, os quais milhões de pessoas no mundo desejariam possuir e dirigir, sonho este reservado àqueles capazes de pagar mais de R\$ 350 mil por um dos modelos básicos. Dessa forma, fica claro que a empresa optou por atuar em um nicho de mercado caracterizado por altíssimo poder aquisitivo, aliado a um temperamento ousado e paixão por esportividade e desempenho, sem abrir mão de conforto. Os outros segmentos de consumidores de automóveis restam desatendidos pela Porsche, que tem sido, no entanto, uma empresa rentável — quem sabe justamente por ter-se especializado em um nicho bastante exigente, mas que está disposto a pagar por isso. Recentes tentativas da Porsche de incorporar outras marcas de automóveis falharam, mostrando que a especialização em um único nicho de mercado talvez seja a melhor estratégia de marketing a ser seguida.

Explore mais em:

<<http://www.porsche.com.br>>

**Micromarketing:** tipo de segmentação que pode ir da adaptação de uma loja de varejo aos consumidores do bairro até o marketing um-a-um.

**Marketing um-a-um:** postura que permite a adaptação de um produto segundo necessidades e conveniências de um consumidor individual.

Uma forma de segmentação mais recente é o chamado micromarketing, que pode ir da adaptação de uma loja de varejo aos consumidores do bairro até o marketing um-a-um, que permite a adaptação de um produto segundo necessidades e conveniências de um consumidor individual.

Mais adiante, será visto que a continuidade lógica da segmentação é o chamado posicionamento da marca. Entretanto, antes deve ser observado que segmentar o mercado de bens de consumo é diferente de segmentar o mercado empresarial.

## 4.3 segmentação de mercados empresariais

Até agora foi vista a segmentação de mercados de consumidores finais. No entanto, existem muitas empresas que destinam seus produtos não aos consumidores, mas a outras empresas. Exploreemos, pois, as possíveis formas de segmentação desse mercado.

Considerando as particularidades do mercado empresarial, pode-se determinar as seguintes variáveis como adequadas para segmentá-lo<sup>7</sup>.

- **Por atividade industrial** — diferentes setores industriais frequentemente possuem níveis distintos de exigência quanto à qualidade e ao nível de serviços proporcionados por seus fornecedores. Uma empresa do setor de tintas pode possuir uma linha de tintas destinadas ao mercado automotivo, de qualidade razoável e preço regular, e outra linha de tintas e vernizes destinados à indústria naval, com especificações diferentes e muito mais exigentes. Outro exemplo são as empresas de consultoria que utilizam equipes especializadas em atender clientes do setor financeiro, ou de telecomunicações, ou automobilístico, entre outros.
- **Por aplicação do produto** — frequentemente, um mesmo produto pode ter aplicações distintas dentro de uma mesma indústria, algumas exigindo mais performance do que outras. Por exemplo, um fabricante de anéis de motores a explosão pode vender esse produto para fabricantes de motores a gasolina, com determinada especificação, e para fabricantes de motores a *diesel*, com outra. Os motores a *diesel* requerem maior resistência de seus componentes, logo, estes devem ser diferentes dos usados em outros tipos de motor.
- **Por localização** — uma empresa pode especializar-se em atender empresas de determinada região, seja por estar inserida em um *cluster* ou agrupamento regional de empresas, seja por incentivos fiscais, como na Zona Franca de Manaus, ou por motivos de ordem logística.
- **Por configuração do processo de compra** — uma empresa pode segmentar seu mercado em função das formas pelas quais o cliente busca adquirir seu produto, como *leasing*, financiamento governamental, fundos próprios etc. Cada uma dessas modalidades implica maiores ou menores esforços de negociação e formatação de propostas, o que provavelmente acarretará especialização da força de vendas.

<sup>7</sup> TELLES, Renato. *B2B: marketing empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2003.



- **Por importância do cliente** — em geral, quando há uma disparidade muito grande no tamanho dos clientes de uma empresa, esta pode especificar um composto mercadológico “sob medida” para os grandes clientes. Um fabricante de computadores pode possuir uma linha de produtos e uma força de vendas especificamente voltada para atender grandes bancos, por exemplo. A mesma empresa pode ter outra linha de produtos e equipes de vendas especializadas em pequenas e médias empresas, a fim de propiciar a maior cobertura de mercado a esse segmento emergente e cada vez mais atraente.
- **Por utilização do produto em mercados de componentes originais ou de peças de reposição** — se uma empresa produz bens que são utilizados nesses dois mercados, tanto os níveis de exigência de qualidade quanto os canais de distribuição são diferentes, o que pode propiciar a diferenciação dos respectivos compostos mercadológicos.

As variáveis de segmentação aqui especificadas podem ser combinadas umas com as outras, de modo que a empresa obtenha o melhor resultado de seu programa de segmentação.

Posicionamento, o próximo conceito a ser analisado, é aplicável com muitas restrições ao mercado empresarial, já que lida fundamentalmente com o composto de comunicação e seu resultado na mente do consumidor. Feita a ressalva, passemos a estudá-lo.

## 4.4 posicionamento: fixando um conceito na mente do consumidor

O conceito de posicionamento, exposto no clássico trabalho de Al Ries e Jack Trout<sup>8</sup>, conduz-nos a um refinamento da tarefa inicial de segmentação de mercado. Em realidade, é difícil localizar um segmento de mercado inteiramente novo, sem concorrência. No caso de um produto ter à sua frente um

**Posicionamento:** arte de configurar a imagem da empresa e o valor oferecido do produto em cada segmento, de forma que os clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência.

mais concorrentes, é tarefa básica da gestão de produto saber como posicioná-lo na mente do consumidor potencial. Segundo Cobra<sup>9</sup>, posicionamento pode ser definido como: “... a arte de configurar a imagem da empresa e o valor oferecido do produto em cada segmento, de forma que os clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência”. Vejamos, então, os detalhes desse conceito.

<sup>8</sup> RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça*. São Paulo: Pioneira, 1989.

<sup>9</sup> COBRA, Marcos. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

### 4.4.1 Sim

Para cupar-se em tencial. Em empresa-co sociedade s marcas exis deve ser cl que o const ficação prec produto em

Um nome deno que se tem: riol. Sua ca intenção si tro exempl grande vare — a frase c dade de neg

### 4.4.2 Obt

De n um local en 1. Cada cati bear, xampt ses pódios s O número o informação cil uma ma utilize algu

A pr veja Brahm dente que t gorias de pr algumas m produto:

- s
- t
- r
- c

#### 4.4.1 Simplicidade na mensagem publicitária

Para compreender o que vem a ser posicionamento, é necessário preocupar-se em entender como a mensagem é recebida pelo consumidor em potencial. Em outras palavras, o foco da análise é o processo de comunicação empresa-consumidor. Uma primeira constatação é a de que vivemos em uma sociedade saturada de comunicação, dado o número imenso de produtos e marcas existentes no mercado. Propõe-se, então, que a mensagem publicitária deve ser claramente interpretada pelo consumidor, sem ambiguidades. Para que o consumidor a interprete de modo claro, ela deve ser simples. Tal simplificação precisa levar em conta não somente as características e os atributos do produto em si mas também a imagem que se pretende transmitir ao mercado.

Um exemplo a ser citado foi o lançamento da cerveja Nova Schin. Seu nome denota uma novidade, ao utilizar o adjetivo *Nova*, ao mesmo tempo em que se tem a continuidade de uma marca já tradicional do mercado, a Schinca-riol. Sua campanha publicitária foi marcada pelo mote “Experimental!”, com a intenção simples e clara de convidar o público a experimentar o produto. Outro exemplo de campanha simples e bem-sucedida é a da Casas Bahia, uma grande varejista de móveis e eletrodomésticos em geral: “Quer pagar quanto?” — a frase constantemente apresentada nos anúncios tornava evidente a facilidade de negociação entre a empresa e seus potenciais compradores.

#### 4.4.2 Obtendo uma posição na mente do consumidor

De modo esquemático, a mente do consumidor pode ser comparada a um local em que estão delimitadas “posições”, como em um pódio de Fórmula 1. Cada categoria de produto — por exemplo, sabão em pó, aparelhos de barbear, xampus, tênis, automóveis — teria seu próprio “pódio”. Cada degrau desses pódios significa uma posição imaginária em termos de conceito de marca. O número de tais degraus é limitado, já que a mente não guarda, por suposto, informação inútil. Partindo dessa analogia, pode-se concluir que é muito difícil uma marca nova obter lugar na mente dos consumidores, a não ser que utilize algumas técnicas, chamadas em seu conjunto de *posicionamento*.

A primeira dessas técnicas é assumir a postura de líder, como fez a cerveja Brahma, que, durante alguns anos utilizou o *slogan* “A número 1”. É evidente que tal postura é, por definição, limitada somente a uma marca por categoria de produto. Continuamente, pesquisas do tipo *Top of Mind* mostram que algumas marcas logram obter essa posição em suas respectivas categorias de produto:

- sabão em pó — Omo;
- tênis — Nike;
- refrigerante — Coca-Cola;
- cigarro — Marlboro.

As marcas citadas não detêm, necessariamente, a maior fatia de mercado, porém, com frequência, são as primeiras a serem citadas pelos consumidores quando questionados a respeito.

Para as marcas que não conseguem ou não querem assumir uma postura de liderança, restam diversas alternativas. Uma delas é tentar reproduzir atributos da marca líder, a chamada resposta “eu também”. Tal perspectiva não é recomendável, pois de fato não posiciona a marca, não lhe proporcionando, assim, uma identidade própria e distintiva na mente do consumidor. No entanto, em mercados maduros, tal atitude de marketing é bastante usual.

Outra possibilidade é tentar descobrir um nicho de posicionamento desocupado pela concorrência. Alguns dos possíveis nichos são os seguintes:

- **Tamanho ou outro atributo** — um produto, por exemplo, um detergente, pode muito facilmente explorar os desejos de conveniência (tamanho pequeno) ou economia (tamanho grande) e fixar-se como a marca que, por excelência, detém tais atributos. Uma vez atingido tal posicionamento, a associação da marca aos seus atributos é instantânea, dificultando a ação da concorrência. Por exemplo, a Ford possui uma caminhonete, o modelo F-250, cabine dupla, que é, sem dúvida, a maior do mercado, e tem enfatizado essa característica em sua comunicação. Outro exemplo é a rede de restaurantes de culinária australiana *Outback Steakhouse*, de origem norte-americana e presente em diversas cidades do Brasil. Tais restaurantes possuem ambiente informal, o qual lembra a Austrália rural dos anos 1950, sendo presentes, é claro, sua gastronomia e bebidas, como a cerveja australiana *Foster's*.
- **Preço-qualidade** — o fator preço sempre deve ser considerado cuidadosamente no processo de elaboração de estratégias de marketing. Uma marca posicionada com preço alto sempre carrega consigo a imagem de conferir *status* a quem a consome. Porém, não basta que ela tenha um preço alto e seja reconhecida como tal, devendo também possuir alta qualidade, de maneira a afugentar concorrentes seguidores do lema “eu também”. Exemplos a serem citados são as gravatas — e outros acessórios de moda — *Hermés* e as canetas *Mont Blanc*. Um raciocínio análogo se aplica ao caso de marcas com preço inferior ao da concorrência. Não bastará ser a mais barata, se não tiver sido a primeira a divulgar tal característica — aliás, bastante copiada nos dias de hoje. Estabelecimentos varejistas frequentemente tentam obter tal posicionamento; são exemplos as Lojas Marabraz (“Preço menor ninguém faz”), os Supermercados Extra (“Mais barato, mais barato, Extra!”), entre outros. A própria localização de um estabelecimento, por exemplo, na rua 25 de Março, no centro da capital paulista, também é um indicador de varejo a preços baixos.

- **Concorrência** — empresas podem às vezes ter como referência a imagem de seguidoras bem próximas das marcas líderes, e recorrer, para tanto, a slogans como aquele que já foi utilizado pela rede de TV SBT: “*Líder absoluto da vice-liderança*”. Outra forma é uma comparação direta, por meio da propaganda comparativa, como tem feito a montadora de automóveis de origem coreana Hyundai: em recentes anúncios na mídia escrita, tem-se elogiado as marcas concorrentes BMW e Mercedes para posicionar seus modelos *Azera* e *I-30*. O Código de Ética do Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar) descreve, em sua Seção 7, as condições nas quais a propaganda comparativa é aceitável.

Explore mais em:

<<http://www.conar.org.br>>

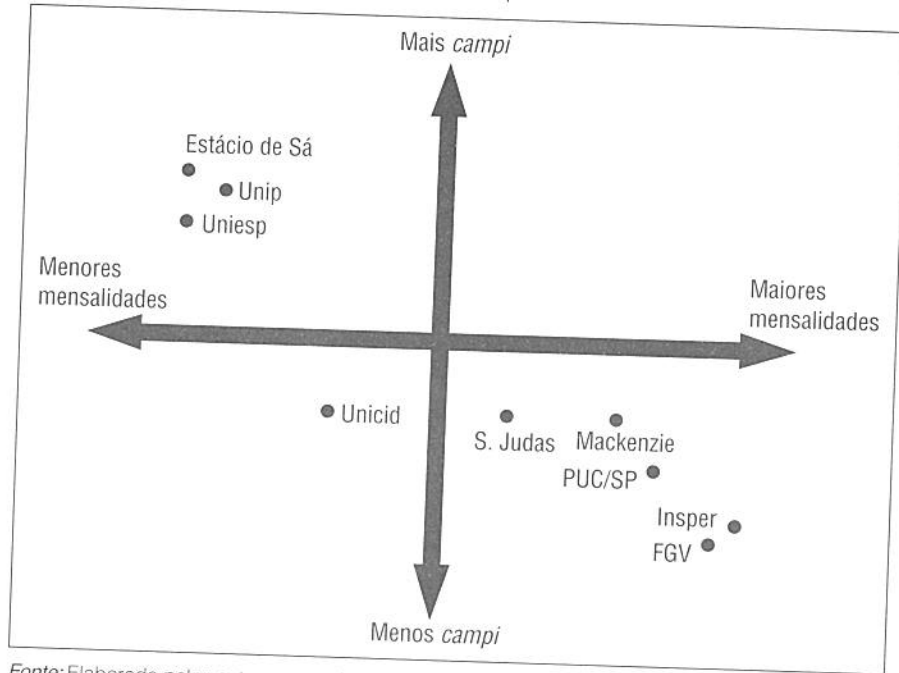
- **Gênero** — existem inúmeros exemplos de posicionamento de produtos com base no sexo do consumidor. Poderíamos citar a marca de cigarros Virginia Slims, que se identifica com o público feminino, e a cerveja Caracu, cujo mercado-alvo é constituído por homens, sobretudo aqueles que consomem cerveja em balcão. Tal abordagem, de imediato, tende a garantir a disputa de metade do mercado do produto existente.
- **Faixa etária ou público-alvo específico** — produtos dirigidos ou ao público jovem, ou ao público de meia-idade, ou ao público idoso tendem a ser mais bem-sucedidos do que aqueles que tentam atingir todas as faixas etárias ao mesmo tempo. Aqui, é necessário ressaltar que não se trata de uma mera segmentação por idade. A segmentação comporta ajustar o produto aos segmentos que ele atende. Nesse caso, trata-se de focalizar, concentrar a comunicação e gerar uma imagem fortemente associada ao mercado-alvo. Isso ocorre, por exemplo, na rede de televisão MTV, que é praticamente sinônimo de comunicação jovem. Durante muitos anos, antes da proibição da propaganda de cigarros na TV, a marca Marlboro, da Philip Morris, tinha como ícone o chamado “homem de Marlboro”, representado por *cowboys*, posicionando a marca como a predileta de homens livres e decididos.

Outros nichos poderiam ser arrolados, porém o importante a ressaltar é o conceito básico de que, ao planejar a comunicação de um produto, deve-se pensar menos no produto em si do que naquilo que o consumidor potencial poderia imaginar a respeito dele.

A percepção do mercado-alvo com relação ao posicionamento das diversas marcas pode ser obtida por meio de pesquisas e seus resultados, mostrados

graficamente em mapas de percepção ou mapas de posicionamento, os quais têm um exemplo apresentado na Figura 4.3.

Figura 4.3 Mapa de posicionamento — Instituições de Ensino Superior<sup>10</sup>



Fonte: Elaborada pelos autores a partir de dados fictícios ou hipotéticos, somente como exemplo.

Pode ser observado, no exemplo da Figura 4.3, que os eixos apontam características opostas, delimitando um plano em que estariam distribuídos os diversos concorrentes do mercado de ensino superior no Estado de São Paulo. Instituições situadas mais próximas às “pontas” teriam um posicionamento mais claro e definido do que aquelas situadas entre estas. Geralmente, associa-se um preço maior (mensalidade) a uma qualidade também maior; no entanto, tal eixo — qualidade — não está exposto no mapa, que leva em consideração apenas as dimensões relativas ao número de *campi* e às mensalidades.

Os estudos a respeito da percepção do consumidor quanto a produtos e marcas sustentam-se em uma técnica estatística refinada, chamada *multidimensional scaling* (MDS). Graças à utilização intensa de softwares e modelos aplicados sobre pesquisas de marketing quantitativas, pode-se obter uma representação tridimensional do posicionamento do produto, na qual os mapas

<sup>10</sup> Trata-se de exemplo de caráter puramente ilustrativo e didático. Os dados são fictícios.

de perc  
nos cul

#### 4.4.3

diversa  
dutos s  
univers  
mensag  
ciar cer  
o consu  
racterís  
nome é  
signific  
goria e  
muito c  
facilita  
posta se  
móvel d  
desemp  
marca C

C  
patibilic  
mente e  
uma ma  
tempo, p  
sumidoi  
seu usu  
abaixo d  
*dissonân*  
repende  
compra

Fe  
uma ade  
mercado

O  
dos estu  
dos cons  
lidade, a  
suas nec  
oferecid  
mercado  
proporci

de percepção não são mais somente desenhos sobre o papel, mas, sim, pequenos cubos sólidos, de interpretação muito mais rica que os tradicionais.

#### 4.4.3 Fontes de falhas no posicionamento

O posicionamento de uma marca pode ser afetado negativamente de diversas maneiras. Um erro bastante comum consiste em lançar diversos produtos sob uma mesma marca ou, então, usar o nome da empresa como marca universal de seus produtos. Tais políticas podem confundir o entendimento da mensagem passada ao consumidor, pois a essência do posicionamento é associar certas características de um produto a uma e somente uma marca. Quando o consumidor é bombardeado por uma multidão de marcas com a mesma característica, esta perde seu caráter distintivo. Quando essa marca é o próprio nome do fabricante de diferentes produtos, esse nome passa a ter diluído seu significado, sendo facilmente desposicionado pela concorrência em cada categoria e forma de produto. Se o fabricante não tiver o seu posicionamento geral muito claro, as ações de marketing de seus concorrentes podem ser ainda mais facilitadas. Por exemplo, poderíamos perguntar o que é um Chevrolet. A resposta seria, obviamente, "um Chevrolet é um automóvel". Mas seria um automóvel de luxo ou um automóvel popular? Seria um esportivo ou um de baixo desempenho? A resposta seria um tanto quanto diferente se trocássemos a marca Chevrolet pela marca Ferrari.

Outra possível fonte de falhas no posicionamento pode advir da incompatibilidade entre a posição pretendida e o composto de marketing efetivamente entregue. Por exemplo, o que um consumidor pensaria a respeito de uma marca que comunica ser a mais confiável do mercado e que, ao mesmo tempo, possui um grande número de queixas nos serviços de proteção ao consumidor? Ou de outra que alega ser a marca que proporciona mais *status* ao seu usuário, mas que, subitamente, inicia uma forte *liquidação* com preços abaixo da concorrência? Provavelmente, nesses dois casos, ocorreria a chamada *dissonância cognitiva* entre os compradores da marca, ou seja, talvez eles se arrependessem da compra. Entre aqueles consumidores potenciais, o processo de compra seria reavaliado, e outras marcas poderiam ganhar a sua preferência.

Foram abordados neste capítulo dois conceitos muito importantes para uma adequada implementação de programas de marketing: a segmentação de mercado e o posicionamento de produto e marca.

O conceito de segmentação de mercado significa a aceitação, por parte dos estudiosos e praticantes de marketing, da imensa diversidade das pessoas e dos consumidores em geral. Ao aplicar o conceito de marketing a essa realidade, as empresas terminam por gerar valor para os consumidores, que têm suas necessidades identificadas e satisfeitas com precisão pelos bens e serviços oferecidos ao mercado. Em outras palavras, o processo de segmentação de mercado não é um mero exercício mental, mas uma prática que efetivamente proporciona benefícios tangíveis e intangíveis a todos.

O conceito de posicionamento, embora possa com frequência parecer nebuloso, é de importância central na comunicação do produto, na medida em que permite vislumbrar novas perspectivas de diferenciação. Ele permite escapar do lugar-comum de gerir o marketing de um produto como se este fosse uma *commodity*. Tal conceito busca explorar as dimensões situadas em uma dimensão frequentemente mal compreendida ou subavaliada, a da mente do consumidor. Os exemplos levantados indicam que, em um mercado competitivo ao extremo, em que a profusão de marcas e o volume de propaganda gerado são imensos, sempre há de se buscar o melhor caminho para fixar o conceito da marca no consumidor, de tal maneira que esta não se confunda com as demais, ou seja, esteja bem posicionada.

No próximo capítulo, será abordado em que ponto incide a aplicação dos conceitos estudados: o composto de marketing ou *marketing mix*. Conhecido mais comumente como *modelo dos 4 Ps*, o composto de marketing abarca as diferentes facetas que caracterizam a oferta de um *produto* ao mercado.

#### Estudando um caso

##### Casa Valduga produz vinho segundo religião judaica

O vinho e o suco de uva, mais do que qualquer outra bebida, representam a santidade do povo judeu. São usados para a santificação do Shabat e Festas Judaicas. Qualquer subproduto que contenha vinho ou suco de uva, como vinagre de vinho, bala, geleia ou refrigerante de uva, conhaque e outras bebidas que possam ser destiladas ou misturadas com vinho, só poderão ser ingeridos quando possuírem supervisão rabínica confiável. Vinho feito por um judeu, que após seu preparo tenha sido fervido, não apresenta mais problemas de kashrut. Um suco de uva ou vinho de passas cujas uvas ou passas foram cozidas antes de extrair o suco é considerado vinho cozido. Os produtos industrializados seguem também a mesma regra básica. A casa Valduga vem produzindo desde julho deste ano, vinhos kosher Cabernet Sauvignon, Chardonnay, Espumante Demi-sec e Moscatel e o suco de uva Casa de Madeira. Seguindo as regras das leis judaicas. Sob supervisão do Rabino Shmuel A. Havlin e coordenação do Rabino Ezra Dayan, da BDK do Brasil.

“O que mais complica na produção do vinho é que não é suficiente apenas acompanhar a produção, checar os ingredientes, ligar o fogo, fiscalizar que não haja mistura entre os produtos aprovados e não aprovados segundo as leis da kashrut. O vinho deve ser feito desde o início até o fim somente por judeus praticantes. Contudo, isto não é o bastante. Este deve ser acompanhado e fiscalizado durante todo o período até seu envase, inclusive, para que ninguém que não seja judeu praticante toque neste vinho. Qualquer ato de descuido pode invalidar o vinho para o consumo kosher. Imaginem como isto deve ser complexo, quando falamos em produzir vinho numa empresa situada no Brasil, onde os funcionários não são judeus. Não é a toa que uma iniciativa destas com uma vinícola deste porte e importância é praticamente inédita”, explica o Rabino Dayan, diretor da BDK do Brasil.

#### Produção

Para a elaboração de produtos para os tanques horas e esv “Muitos pr safra e os e contramos os tanques enólogo da Depois de t não sobre r vinícola um supervisor colaborador para que ne que não poc Outro cuid vinho kosher tirar algum Todas as to equipe de : acompanha próprios co “Esses vinho significa qu to. Já o suco facilitar a m mais adiant dos, manter

Fonte: Disponível em: Acesso em: 22

## resu

Neste evolução ao diversificação ta e praticad corretament segmentos-a

**Produção**

Para a elaboração da exclusiva linha de vinhos Casa Valduga K, a vinícola praticamente parou um setor da produção por quatro dias, pois alguns equipamentos como os tanques onde os vinhos são estocados tiveram que ser enchidos com água por 24 horas e esvaziados por três vezes.

“Muitos processos foram repetidos várias vezes, pois a vinícola está em período de safra e os equipamentos tiveram que ser usados também para outras produções. Encontramos dificuldades técnicas para conseguir tanta água em tão pouco tempo, pois os tanques em certas ocasiões eram maiores que a própria caixa d’água”, destaca o enólogo da Casa Valduga Daniel Dalla Valle.

Depois de tudo ‘limpo’ segundo as normas judaicas, além da limpeza impecável para que não sobre nenhum vestígio de produções não kosher, que exigiu dos colaboradores da vinícola um trabalho extra, foi iniciada a elaboração propriamente dita. Tudo feito pelos supervisores do BDK, que tiveram que aprender e desempenhar todas as funções dos colaboradores da Casa Valduga e, ao mesmo tempo, fiscalizar o ambiente de trabalho para que nenhuma pessoa não autorizada tocasse em algo ou realizasse alguma função que não poderia fazer, pois qualquer descuido invalidaria todo o processo.

Outro cuidado que foi providenciado para garantir a qualidade e autenticidade do vinho kosher, foram os lacres desenvolvidos para os tanques e equipamentos. “Para tirar alguma amostra, um supervisor rompe o lacre, tira a amostra e volta a lacrar. Todas as torneiras e entradas do tanque são devidamente lacradas. Isto exige uma equipe de supervisores da BDK para cada etapa, por tempos prolongados, para acompanhar e desempenhar todos os processos que geralmente são realizados pelos próprios colaboradores da vinícola”, relata Dalla Valle.

“Esses vinhos não foram cozidos (mevushal), por serem produtos diferenciados. Isto significa que o consumidor deve tomar alguns cuidados quando manipular o produto. Já o suco de uva também kosher da Casa de Madeira é cozido (mevushal) para facilitar a manipulação, considerando que é um produto mais cotidiano. Quem sabe, mais adiante, consigamos desenvolver uma linha de vinhos que também sejam cozidos, mantendo o alto padrão da vinícola”, destaca o Rabino Dayan.

Fonte: Disponível em: <<http://www.jornalvaledosvinhedos.com.br/noticia.php?id=6906>>. Acesso em: 22 set. 2009.

**resumo**

Neste capítulo, vimos as posturas de marketing, que passaram por uma evolução ao longo do tempo. São elas o marketing de massa, o marketing de diversificação de produto e o marketing de mercado-alvo. A postura mais aceita e praticada hoje em dia é o marketing de mercado-alvo; para desenvolvê-lo corretamente, são necessárias três etapas: segmentação de mercado, seleção dos segmentos-alvo e posicionamento.