

# POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO: DEFINIÇÃO DE UMA PROPOSTA DE VALOR PARA UMA MARCA DE PRODUTOS DE LIMPEZA

Verner Luis Antoni\*  
Janine Fleith de Medeiros\*\*  
Aline Mara Meurer\*\*\*

## Resumo

O objetivo deste artigo centrou em definir uma proposta de valor para direcionar o posicionamento estratégico adequado de uma nova marca de produtos de limpeza. Para alcançar o objetivo, foi utilizada uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa com 12 intermediários de mercado e quatro gestores da organização foco, por meio da qual se operacionalizou a aplicação de um método para a definição de proposta de valor. Quanto às implicações acadêmicas, o presente trabalho ampliou teoricamente algumas das contribuições descritas nos estudos relacionados ao processo de posicionamento estratégico, como as pertinentes à necessidade de orientação ao mercado e à inclusão das dimensões de diferenciação – produto, serviços ao cliente, recursos humanos e imagem – para análise.

**Palavras-chave:** Posicionamento. Proposta de valor. Marca.

\* Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Professor pesquisador da Universidade de Passo Fundo; BR 285, São José, Passo Fundo, RS, 99052-900; antoni@upf.br

\*\* Doutoranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Mestre em Administração e Negócios pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul; Professora pesquisadora da Universidade de Passo Fundo; BR 285, São José, Passo Fundo, RS, 99052-900; janine@upf.br

\*\*\* Mestre em Administração e Negócios pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul; Professora pesquisadora da Universidade de Passo Fundo; BR 285, São José, Passo Fundo, RS, 99052-900; alinemeurer@upf.br

# 1 INTRODUÇÃO

A estratégia empresarial deve ser usada para planejar e identificar os recursos estratégicos das organizações, assegurando um nível adequado de investimentos nestes recursos, de forma a possibilitar um espaço para a sua marca no mercado. Quando se estudam vantagens competitivas, dois enfoques proeminentes são: aqueles que apontam que o desempenho superior de uma empresa decorre de seu posicionamento no mercado e aqueles que postulam que vantagens competitivas são derivadas de recursos e capacidades da empresa. Entretanto, usar individualmente estes enfoques pode não ser suficiente para que uma proposta de valor de marca seja sustentada. Os melhores resultados são obtidos quando tais enfoques são utilizados conjuntamente (DAY, 2001).

A partir desse pressuposto, entende-se que o posicionamento de mercado deriva de um trabalho estratégico que congrega, entre outras ações, a identificação das competências da organização. Teoricamente, o posicionamento de mercado resulta da soma de ações estratégicas e operacionais que uma empresa realiza. Portanto, o estabelecimento de uma proposta de valor depende, prioritariamente, da definição de um posicionamento estratégico (NIÑO; GOUVÊA, 2004; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005). Na sequência, cabe ao posicionamento estratégico direcionar as decisões pertinentes ao composto mercadológico da organização (produto, preço, distribuição e comunicação), para que se evitem erros que tornem confusa, duvidosa e super ou subposicionada determinada marca (DI MINGO, 1988; OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007).

O artigo tem como objetivo principal definir uma proposta de valor que direcione o posicionamento estratégico adequado para uma indústria de produtos químicos, a qual introduziu há

pouco tempo no seu portfólio uma linha de produtos de limpeza. Considerando que distintos autores enfatizam serem necessários trabalhos tanto qualitativos quanto quantitativos, que incluam pesquisas de campo para ampliar, aprofundar e validar as principais considerações sobre o processo e as técnicas de posicionamento, o estudo aqui descrito se justifica teoricamente (MÜHLBACHER; DREHER; GABRIEL-RITTER, 1994; NIÑO; GOUVÊA, 2004; OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007, 2008).

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A literatura de Marketing não é consensual sobre como e onde o processo de posicionamento deve ocorrer (MÜHLBACHER; DREHER; GABRIEL-RITTER, 1994). Há dois agrupamentos possíveis, considerando as distintas contribuições teóricas de autores da área: no primeiro, tem-se o posicionamento operacional, diretamente relacionado às ações de comunicação desenvolvidas pela marca, linha fortemente embasada nos estudos de Reis e Trout (2004); no segundo, destaca-se o posicionamento estratégico, o qual antecede as decisões de composto mercadológico, sendo na realidade o norteador delas (MCKENNA, 1999; KOTLER, 2000; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

No presente artigo, tendo como base estudos bibliográficos desenvolvidos por Oliveira e Campomar (2007, 2008), nos quais os autores discutem a evolução dos estudos sobre posicionamento e sua variabilidade, utilizar-se-á o conceito estratégico.

## 2.1 CONCEITO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Di Mingo (1988), assim como Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994), afirmam que o conceito de posicionamento comporta fundamentalmente duas dimensões centrais. Di Mingo (1988) defende que o posicionamento de marketing inclui posicionamento de mercado e posicionamento psicológico. Assim, o de mercado envolve identificação e seleção de um segmento, análise dos concorrentes e definição de estratégias competitivas, enquanto o posicionamento psicológico trata da consolidação de uma identidade capaz de distinguir a oferta da organização na mente do consumidor.

Já Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994) apresentam o posicionamento estratégico e o posicionamento operacional como duas dimensões distintas. Para os autores, o posicionamento estratégico antecede o operacional, pois envolve as decisões norteadoras deste. Nessa concepção, para que uma organização se posicione, várias decisões precisam ser definidas, como: segmento de mercado e público-alvo que se almeja atingir; imagem que se pretende transmitir; características do produto que serão enfatizadas. Somente após estas decisões será possível elucidar as ações que devem ser realizadas para o adequado gerenciamento do composto de marketing (produto, preço, distribuição e comunicação) (MEDEIROS; CRUZ; DAL VESCO, 2009).

Para Oliveira e Campomar (2007), o posicionamento estratégico envolve a definição de uma proposta de valor que interesse à organização, a qual deve ser significativa para um público-alvo e, na percepção deste, mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência. Tal conceito sintetiza as ideias apresentadas por outros autores da área, como Eckels (1990), Hemzo (1992), Payne

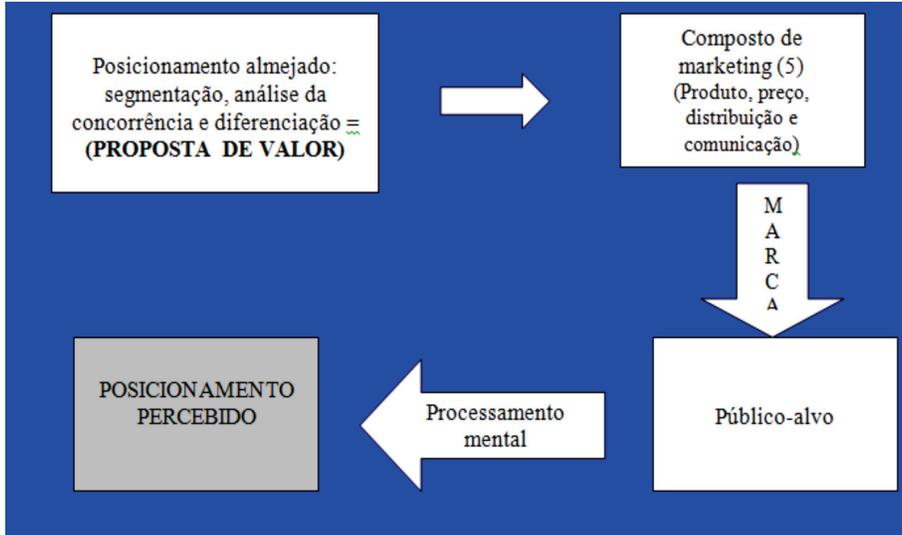
(1993), Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994), Palmer e Cole (1995), Mckenna (1999), Rocha e Christensen (1999) e Kotler e Keller (2006).

## 2.2 O PROCESSO DE POSICIONAMENTO

O posicionamento adotado pela organização precisa ser condizente com os conceitos e procedimentos que esta tem desenvolvido, ou seja, o posicionamento deve refletir a identidade da empresa. Considerando-se as contribuições de Aaker e Shansby (1982), para desenvolver um posicionamento várias decisões devem ser tomadas, como a de qual segmento de mercado e público-alvo se deve atingir, qual a imagem que se pretende transmitir e que características da oferta devem ser enfatizadas. Para Payne (1993), o processo de posicionamento envolve a diferenciação, a proposta distintiva de negócio e a imagem corporativa. Conforme Rocha e Christensen (1999), a análise de três dimensões que se inter-relacionam auxilia para o processo de posicionamento estratégico: tipo da oferta; público-alvo e análise da concorrência. Também Eckels (1990), Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994) e Palmer e Cole (1995) salientam que o processo de posicionamento deve abordar a forma pela qual o participante irá competir em determinado segmento, diferenciando-se dos demais para estar em condições de obter sucesso.

Na mesma linha, Oliveira e Campomar (2007) estabelecem como elementos do processo de posicionamento em marketing a segmentação, a análise da concorrência e a diferenciação. De acordo com os autores, são estes os elementos constituintes da proposta de valor que orientará as ações operacionais do composto mercadológico, e, conseqüentemente, gerará o posicionamento percebido (Esquema 1).

Esquema 1 – Processo do posicionamento estratégico em Marketing



Fonte: adaptado de Oliveira e Campomar (2007).

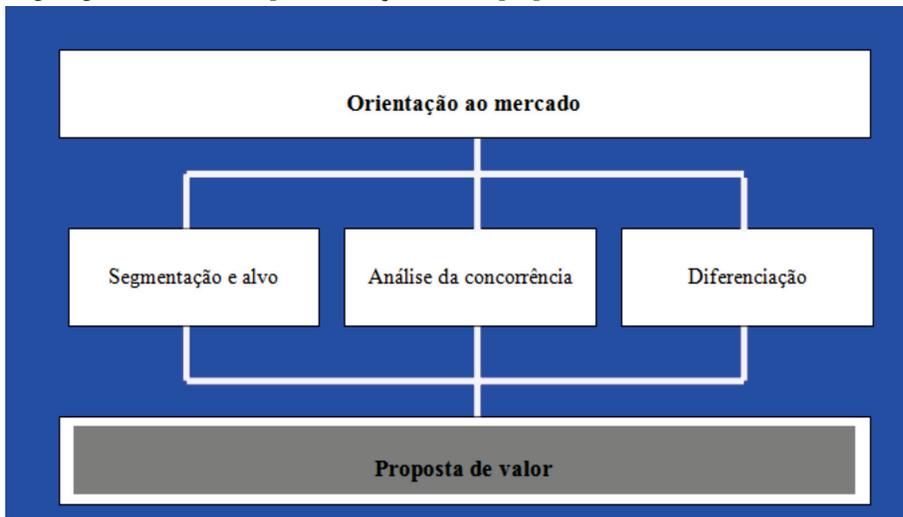
Destaca-se que o processo para o posicionamento estratégico envolve o que se chama na literatura de Marketing de “posicionamento pretendido”. Já o “posicionamento percebido” diz respeito à imagem da marca no mercado, a qual, para ser condizente com a identidade, deve ter direta relação com o significado que a empresa deseja (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000). Objetivamente, o “posicionamento percebido” é o produto resultante da imagem elaborada pelo público-alvo, ou seja, resultado final de uma consideração abstrata das associações às quais ela remete, organizadas de forma significativa por meio das ações tanto da organização quanto de fatores não controláveis por ela (AAKER, 1998; KELLER, 2003).

## 2.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme conceitos teóricos abordados nos itens anteriores, é possível inferir que a elaboração do posicionamento estratégico

depende da definição de um segmento e de um público-alvo, da análise dos concorrentes e da capacidade de encontrar um diferencial sustentável e perceptível. Todavia, considerando a relevância que a temática da orientação ao mercado adquiriu a partir da última década do século passado nos estudos relacionados à área de Marketing, optou-se por inseri-la no modelo de definição de proposta de valor que servirá de referência para a realização do presente estudo.

Organograma 1 – Modelo para definição de uma proposta de valor



Fonte: os autores.

A partir do momento em que os diretores reconhecem a importância vital do Marketing para o sucesso da empresa, eles adotam uma mentalidade orientada para o mercado, com planejamento, políticas e operações voltadas para o cliente (STANTON, 1980). De acordo com Slater e Narver (1994, 1995), a orientação ao mercado depende de três componentes comportamentais: orientação para os clientes, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional. Isso quer dizer que os componentes comportamentais da orientação ao mercado se centram no entendimento dos clientes

(para assim continuamente projetarem ofertas de valor superior na percepção destes), na consciência da capacidade dos competidores a curto e a longo prazo, na geração e na manutenção de uma cultura organizacional que ligue o comportamento gerencial à satisfação dos compradores e ao lucro no longo prazo (SLATER; NARVER, 1995; BAKER; SINKULA, 2005, 2007).

Uma organização orientada ao mercado, portanto, reconhece a importância de segmentar e definir um público-alvo. Segmentar um mercado significa identificar um grupo de compradores potenciais que compartilham características de interesse da organização (BLACKWELL; ENGEL; MINIARD, 2005). Na concepção descrita por Kotler e Keller (2006), o marketing de segmento constitui uma abordagem que trabalha com necessidades e preferências muito similares de determinado grupo, o que apresenta como benefício para as organizações o desenvolvimento de ofertas flexíveis, que agregam à solução básica outra com diferenciais que atendam às necessidades individuais.

A segmentação é uma ferramenta estratégica que deve ser empregada tanto nos mercados de consumidores finais quanto nos mercados empresariais (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001). Na visão de Hooley, Saunders e Piercy (2005), existem três classes principais de variáveis que podem ser utilizadas para a segmentação de um mercado, sendo elas: características básicas do cliente, atitudes do cliente e comportamento do cliente. Nesse sentido, a segmentação eficaz mapeia os atributos importantes e determinantes para a compra de produtos por parte dos clientes-alvo da organização (ALPERT apud ESPINIZA; HIRANO, 2003).

Quanto mais atrativo for um segmento, maior o número de organizações com interesse de atuação neste. Assim, cabe às organizações estabelecerem mecanismos para que possam avaliar

seus concorrentes, estratégias, objetivos, pontos fortes e fracos e ações mais prováveis. Caso contrário, torna-se impossível formular o fator de sustentação da estratégia de posicionamento de marketing: descobrir um grupo de clientes para os quais existe uma vantagem competitiva na oferta da empresa em relação à concorrência (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Após a análise do mercado consumidor e dos concorrentes, bem como das competências da organização, os gestores podem, então, definir uma diferença perceptível e sustentável, a qual direcionará o posicionamento estratégico pretendido pela organização no mercado (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; KOTLER; KELLER, 2006). Segundo Oliveira e Campomar (2007), posicionamento implica diferenciação, perceptível e valorizada pelo mercado, objetiva, subjetiva, real ou percebida, como meio de ofertar valor ao público-alvo a partir de uma combinação dos elementos do composto de marketing.

Os produtos e serviços precisam de uma diferença marcante e forte, que satisfaça aos critérios de importância, destaque, superioridade, exclusividade, acessibilidade e lucratividade. Kotler e Keller (2006) salientam que, normalmente, produto e serviços adicionais são as estratégias mais usuais para diferenciar uma oferta de seus concorrentes. Contudo, demais alternativas de diferenciação são possíveis, como funcionários, canal e imagem.

Assim, a organização se utiliza da diferenciação para projetar o posicionamento que pretende no mercado, enquanto os consumidores percebem o posicionamento principalmente em razão das principais diferenças da oferta da marca. Destaca-se ainda que, para o alcance dos objetivos de posicionamento estratégico, a empresa precisa buscar a consonância total entre o posicionamento por ela pretendido e o percebido pelo público-alvo (OLIVEIRA; CAMPOMAR; 2007).

### 3 MÉTODO

Quanto aos fins este estudo se caracteriza por ser exploratório. Os estudos exploratórios têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2002).

Em relação aos meios empregados, o estudo utilizou-se de pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica refere-se ao estudo desenvolvido com o referencial teórico existente sobre o tema em questão, principalmente nos trabalhos desenvolvidos por Hooley, Saunders e Piercy (2005) e Oliveira e Campomar (2007, 2008). Já a pesquisa de campo diz respeito aos dados que foram gerados pelos pesquisadores para a finalidade específica de responder ao problema em pauta (MALHOTRA, 2006).

A abordagem do estudo foi qualitativa. A pesquisa qualitativa tem no processo e em seu significado os focos principais, uma vez que nela a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são essenciais (OLIVEIRA, 2007). Por permitirem interações e construções (BAUER; GASKELL, 2002), os métodos qualitativos possibilitam a compreensão mais profunda a respeito do que se está investigando (MALHOTRA, 2006).

#### 3.1 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta de dados foi empregada a abordagem direta. Tal mecanismo de abordagem facilita a obtenção de informações completas e detalhadas (VIEIRA; TIBOLA, 2005). A técnica empregada foi a de entrevistas em profundidade, que apresentam como principais vantagens análises pessoais mais aprofundadas que os grupos de foco, além de atribuírem respostas

diretamente ao entrevistado, resultando em uma livre troca de informações (MALHOTRA, 2006).

Quanto ao instrumento utilizado, o roteiro continha 13 questões divididas em cinco blocos. Observaram-se para a sua elaboração os elementos contemplados na fundamentação teórica como pertinentes para o adequado estabelecimento de um posicionamento estratégico de mercado.

### 3.1.1 Sujeitos da pesquisa

Considerando-se que a abordagem deste estudo é qualitativa, os autores optaram por trabalhar com uma amostragem não probabilística, por julgamento. Nesse tipo de amostragem se escolhem os sujeitos de forma intencional, podendo os pesquisadores determinarem os elementos da população que desejam pesquisar (DIEHL; TATIM, 2004). Dessa forma, dividiram-se os sujeitos em dois blocos: gestores (quatro pessoas) e intermediários de mercado (quatro grandes, quatro médios e quatro pequenos).

No grupo de gestores, os pesquisadores definiram como alvo o diretor geral, o diretor técnico, o gerente comercial e o gerente de logística, excluindo-se da amostra os gerentes de recursos humanos e de informática e o diretor financeiro. Tal definição de sujeitos justifica-se uma vez que o posicionamento estratégico depende de fatores de gestão que se encontram diretamente relacionados às áreas comandadas pelos escolhidos.

Quanto ao número de participantes, em pesquisa qualitativa a importância dos elementos da amostra centra-se na compreensão de que esta permitirá as percepções, preferências e comportamentos frente à determinada oferta, e não na quantidade de elementos desta (BAUER; GASKELL, 2002). Apesar dos avanços proporcionados

pelas técnicas modernas, apoiadas por recursos computacionais cada vez mais eficazes e novos procedimentos estatísticos sofisticados, o entendimento de associações, sentimentos e pensamentos dos indivíduos necessita de estudos qualitativos (ZALTMAN, 2003).

### 3.1.2 Coleta de dados

Para operacionalizar a coleta de dados, os pesquisadores agendaram previamente as entrevistas e as realizaram pessoalmente. Todas foram gravadas em áudio para que a análise tivesse maior fidedignidade (MALHOTRA, 2006). Ao longo da coleta, os pesquisadores tiveram a responsabilidade de estimular os respondentes a falar livremente, observando, contudo, que não se perdesse o foco da investigação. O tempo médio de duração das entrevistas ficou em torno de uma hora por respondente.

## 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

O conjunto de dados gerados por meio das entrevistas em profundidade foi submetido a uma análise de conteúdo. Bauer (2005) afirma que esta análise se constitui em um método desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas nas quais, embora maior parte das análises clássicas culmine em descrições numéricas de algumas características do *corpus* do texto, significativa atenção tem sido dada aos tipos, qualidades e distinções presentes nos dados coletados. Portanto, realizar a análise de conteúdo significa utilizar-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações a fim de se obter indicadores (quantitativos ou não) que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens (BARDIN, 2000).

Para a codificação e a categorização do material textual, fez-se um exame detalhado do discurso, seguido da separação e do isolamento de cada fração significativa, que foram sendo codificadas. Tendo completado a codificação e a categorização dos dados, realizaram-se, então, as inferências dos autores sobre o material.

Na análise de conteúdo o resultado deve apresentar produções de interesse e que resistam a um minucioso exame (BAUER, 2005). Considerando-se isso, o procedimento de interpretação utilizou-se de cinco blocos para a unidade de análise (OLIVEIRA, 2007). Isto é, primeiramente os autores interpretaram os resultados decorrentes das perguntas sobre a orientação ao mercado, após, sobre segmentação e foco. No terceiro bloco, analisaram-se as percepções frente aos concorrentes, no quarto, sobre os diferenciais associados à marca e, no quinto, estabeleceu-se uma proposta para o posicionamento estratégico da empresa. Deve-se comentar também que, na primeira análise, os quatro públicos foram separados, para que os autores pudessem identificar as consonâncias bem como as dissonâncias dos distintos discursos.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A interpretação dos dados que irão sustentar a proposição de um posicionamento estratégico para a empresa M/RS contempla cinco blocos de análise, divididos da seguinte maneira: indicadores de orientação ao mercado; segmentação e alvo; análise da oferta dos concorrentes, diagnóstico para diferenciação e posicionamento e posicionamento estratégico para a marca.

Ao longo das análises realizadas, estabeleceram-se as comparações necessárias entre as 12 entrevistas feitas com consumidores organizacionais (intermediários) e as quatro

desenvolvidas com gestores, buscando identificar os pensamentos comuns e os divergentes. Portanto, embora os Quadros apresentados na sequência descrevam uma categorização geral das respostas, estas foram primeiramente analisadas por grupos distintos.

#### 4.1 INDICADORES DE ORIENTAÇÃO AO MERCADO

Nas questões realizadas neste bloco, os autores investigaram quais práticas, na percepção dos públicos sujeitos da pesquisa, caracterizavam a gestão da empresa. Destaca-se que “orientação ao mercado” se refere a uma cultura empresarial capaz de estimular os comportamentos necessários à criação de valor superior ao cliente. Os indicadores gerados estão descritos no Quadro 1, bem como a sua frequência de citação.

Quadro 1 – Indicadores de orientação ao mercado

<b>Indicadores de orientação ao mercado</b>	<b>Frequência</b>
Atendimento das necessidades	16 sujeitos
Produtos com boa apresentação	11 sujeitos
Amplitude de linha	10 sujeitos
Logística rápida	8 sujeitos
Qualidade dos produtos	6 sujeitos
Negociação comercial	6 sujeitos
Preço competitivo	5 sujeitos
Seriedade	2 sujeitos
Pós-venda	2 sujeitos

Fonte: os autores.

As variáveis geradas nas questões relacionadas aos indicadores de orientação ao mercado permitem identificar que tanto os clientes organizacionais quanto os gestores da organização

percebem que há uma preocupação com o atendimento das necessidades do mercado comprador. Além disso, os clientes grandes e médios destacaram nas suas respostas que as embalagens dos produtos de limpeza doméstica da empresa M/RS são atrativas e adequadas.

Comparando os resultados advindos dos distintos públicos que constituíram o grupo de sujeitos do estudo, todos os gestores enfatizaram que os investimentos feitos para qualificar o serviço de entrega de produtos sinalizam forte preocupação da empresa com os canais de distribuição, de grandes, médios ou pequenos varejistas: “Uma diferenciação é que hoje a [M/RS] trabalha vendendo direto ao supermercado, mesmo sendo uma pequena loja, sendo que alguns concorrentes trabalham com um pedido mínimo grande para comprar direto da fábrica, e acabam comprando de um atacado.” (informação verbal).

A variável “negociação comercial” teve citações distribuídas em todos os públicos entrevistados. Nesse sentido, os intermediários destacam que a empresa é acessível e flexível nas negociações: “Eles não são assim de uma palavra final sem negociação, eles negociam e dão bastante oportunidade, são parceiros, até por isso que a gente escolheu eles e acabamos tirando a [concorrente A] da empresa, não trabalhamos mais com eles” (intermediário pequeno) (informação verbal) e “Todas às vezes que a gente manteve negociações [...] eles sempre foram bem receptivos, sempre houve bastante trocas de informações [...] eles sanaram as nossas necessidades.” (intermediário grande) (informação verbal).

## 4.2 SEGMENTAÇÃO E ALVO

As questões realizadas nesta etapa buscaram mapear a percepção que os gestores têm das características dos intermediários que compram os produtos da linha de limpeza

doméstica desenvolvidos pela empresa, confrontando esses dados com as percepções dos próprios consumidores organizacionais. Nesse sentido, foi possível identificar que os gestores possuem clareza sobre perfil e motivos para a compra, sendo os indicadores por eles gerados muito semelhantes aos dos intermediários. Os atributos importantes são aqueles que os consumidores consideram fundamentais para que a oferta de determinada organização entre no seu conjunto de consideração quando estão realizando a avaliação pré-compra (ESPINIZA; HIRANO, 2003; BLACKWELL; ENGEL; MINIARD, 2005).

Quadro 2 – Variáveis de segmentação de mercado e foco

<b>Variáveis de Segmentação de Mercado e Foco</b>	
Perfil dos intermediários	Frequência de citações
Compradores que buscam qualidade	12 sujeitos
Compradores que buscam preço	8 sujeitos
Compradores que valorizam a logística da empresa	8 sujeitos
Compradores que desejam uma boa negociação	6 sujeitos
Motivos de compra	Frequência de citações
Preço	11 sujeitos
Demanda pelo produto	10 sujeitos
Prazo de entrega	8 sujeitos
Prazo de pagamento	7 sujeitos
Atributos importantes	Frequência de citações
Qualidade dos produtos	16 sujeitos
Venda puxada	16 sujeitos
Diversificação de linha popular (2 litros)	12 sujeitos
Agilidade na entrega	12 sujeitos
Parceria	8 sujeitos
Preço	3 sujeitos
Apresentação dos produtos	2 sujeitos

Fonte: os autores.

Analisando os dados mapeados no bloco, é possível perceber que embora os varejistas priorizados pela empresa tenham seu sortimento destinado para a classe média e para a classe média baixa, a qualidade do produto que se está comercializando é fundamental para que haja a garantia de venda. Tal percepção se justifica nos discursos de mais de um intermediário sujeito da amostra, os quais alegam que a apresentação do produto, assim como o aroma e a consistência, são itens valorizados pelos consumidores finais, além do preço.

### 4.3 ANÁLISE DA OFERTA DOS CONCORRENTES

Conhecer os pontos fortes e fracos dos concorrentes e suas ações mais prováveis é elementar em mercados de bens de conveniência. Tal análise completa as ações pertinentes a uma gestão orientada ao mercado e permite que a organização, após também ter mapeado os atributos que norteiam a escolha de seu mercado-alvo e suas competências, possa estabelecer com maior segurança seu posicionamento e sua diferenciação (HOOLEY; SAUDERS; PIERCY, 2005; KOTLER; KELLER, 2006).

Quadro 3 –Análise da concorrência da empresa M/RS

<b>Análise da concorrência da empresa M/RS</b>	
Concorrente e motivo de compra	Frequência de citações
Concorrente A por ser líder de mercado e pela linha de produtos	13 sujeitos
Concorrente B por estar há mais tempo no mercado.	08 sujeitos
Concorrente C pelo preço	7 sujeitos
Concorrente D pelo preço	4 sujeitos
Pontos fortes dos concorrentes em relação à marca M/RS	Frequência de citações
Liderança estabelecida há muito tempo no mercado	11 sujeitos
Marca conhecida	8 sujeitos
Preço	8 sujeitos
Propaganda	3 sujeitos
Pontos fracos dos concorrentes em relação à marca S/RS	Frequência de citações
Prazos de entrega	13 sujeitos
Atendimento	9 sujeitos

Fonte: os autores.

A análise da concorrência evidencia a competitividade do setor, sendo os motivos de compra dos produtos da concorrência semelhantes aos motivos de compra dos produtos da empresa M/RS. Nesse sentido, os dados descritos no Quadro 3 apresentam, considerando a percepção de gestores e intermediários de forma equilibrada, que as empresas concorrentes possuem marcas mais conhecidas por estarem atuando há mais tempo no mercado, bem como algumas possuem melhor amplitude e diversificação de linha para a limpeza doméstica do que a organização foco do estudo. Contudo, a maioria dos sujeitos destacou que os prazos de entrega e o atendimento constituem pontos fracos dos concorrentes listados, o que permite inferir que tais organizações não investem em itens relacionados ao pacote de serviços.

#### 4.4 DIAGNÓSTICO PARA DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO

O posicionamento estimula os consumidores a desenvolverem considerações acerca de uma organização, contribuindo para que os integrantes do segmento foco diferenciem as organizações concorrentes e escolham aquela em que acreditam encontrar maior valor (TOLEDO; HEMZO, 1991). Portanto, para que o posicionamento estratégico estabelecido seja sustentado por meio da operacionalização dos elementos do composto mercadológico, deve-se somar à análise do comportamento de compra do mercado foco e dos concorrentes o conhecimento das diferenças sustentáveis da organização no longo prazo (diretamente relacionadas às suas competências).

Assim, nesse bloco da pesquisa, enumeram-se as diferenças percebidas por gestores e intermediários na marca M/RS. Sabendo-

se da necessidade de identificar as mais fortes (difíceis de serem copiadas e valorizadas pelo mercado), os autores optaram por solicitar que os sujeitos enumerassem dois fatores diferenciais para cada uma das dimensões de diferenciação propostas por Kotler e Keller (2006). Os resultados obtidos podem ser observados no Quadro 4.

Quadro 4 – Diferenciais associados à empresa M/RS

<b>Diferenciais associados à empresa M/RS</b>	
Diferenças associadas ao produto	Frequência de citações
Qualidade (desempenho, odor e consistência)	14 sujeitos
Boa apresentação (embalagem)	12 sujeitos
Preço Competitivo	9 sujeitos
Diferenças associadas aos serviços	Frequência de citações
Agilidade na entrega	16 sujeitos
Negociação/adaptação às necessidades dos clientes	9 sujeitos
Diferenças associadas aos recursos humanos	Frequência de citações
Atendimento com interesse em solucionar problemas	9 sujeitos
Eficiência	6 sujeitos
Comprometimento	2 sujeitos
Diferenças associadas ao canal	Frequência de citações
Marca presente nos pequenos e médios PDVs	5 sujeitos
Diferenças associadas à imagem	Frequência de citações
Marca conhecida	7 sujeitos
Marca com fábrica na região	2 sujeitos

Fonte: os autores.

Apesar dos sujeitos (gestores e intermediários) terem identificado variáveis para todas as dimensões propostas, as de maior pontuação encontram-se relacionadas com produto e serviços. Em produtos, destaca-se a qualidade destes, o que foi possível observar em falas como: “O nível de qualidade, a qualidade da [M/RS] hoje é melhor que a da [concorrente A]. Posso dizer isso também como consumidora” (intermediário médio) (informação verbal); “O produto da [M/RS] é o melhor, a consistência é mais forte, qualquer

pouquinho que tu usa já limpa melhor, que nem a [concorrente A] é mais fraco, nessa parte a [M/RS] é a melhor.” (intermediário grande) (informação verbal).

Em relação aos serviços ao cliente, destaca-se a agilidade de entrega e reposição dos produtos: “A logística é ótima, a entrega é rápida, se precisar de uma semana para a outra está aí sem problema, se eu precisar fazer pedido toda a semana eu sei que vai ter logística pra isso” (intermediário pequeno) (informação verbal); “A distribuição não tem o que falar, porque é rápida, é dentro do município, eu peço num dia e no dia seguinte está aí. Portanto, está de forma satisfatória comparando com o concorrente” (intermediário médio) (informação verbal).

Percebeu-se com os dados coletados que a empresa M/RS possui competência para sustentar os atributos associados às dimensões produto e serviços ao cliente, principalmente a segunda, fundamental em mercados que se caracterizam pela compra habitual, ou seja, de baixo envolvimento (BLACKWELL; ENGEL; MINIARD, 2005). Ainda, relacionando esse diagnóstico aos atributos qualificadores para a compra gerados e com a análise dos pontos fortes e fracos dos concorrentes, entende-se que um caminho viável para o posicionamento estratégico da marca se centra justamente em sustentá-lo nos elementos qualidade e agilidade na entrega.

#### 4.5 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA A MARCA M/RS

Observando os dados coletados, identifica-se que intermediários e gestores percebem qualidade do produto (nos itens desempenho, odor e consistência), assim como agilidade na entrega, como variáveis da marca M/RS: “Desempenho dos produtos no

momento do uso é superior” (gestor) (informação verbal); “Um produto bom, produto de qualidade, produto com preço acessível, eu associo a uma marca boa, uma empresa boa, gosto de trabalhar com a marca” (intermediário grande); “Produtos honestos e com qualidade que se mantêm com o tempo. Como todos os produtos são identificados pela marca em destaque nos rótulos, o cliente fica buscando outros produtos com esta marca pela qualidade” (intermediário médio) (informação verbal); “Poucas marcas apresentam uma estrutura de distribuição como a [M/RS], onde a entrega é rápida e eficiente” (intermediário pequeno) (informação verbal), entre outras.

Somando-se a tais percepções o fato de a maioria dos sujeitos que foram entrevistados ter elencado como ponto fraco dos concorrentes a questão do prazo de entrega, sugere-se que a empresa M/RS direcione suas ações de composto mercadológico (produto, preço, distribuição e comunicação) considerando o seguinte posicionamento estratégico:

Quadro 5 – Proposta de Valor da Marca

<b>Empresa</b>	<b>Consumidores-alvo</b>	<b>Benefícios</b>
M/RS	Intermediários pequenos, médios e grandes cujos pontos de venda atendam a consumidores das classes C e D.	Entrega eficaz e eficiente e produtos com preço e qualidade compatíveis com as exigências dos consumidores finais, o que garante o giro.

Fonte: os autores.

## 5 CONCLUSÃO

Em ensaio publicado sobre os conceitos que norteiam o posicionamento estratégico, Oliveira e Campomar (2007) sugeriram a realização de trabalhos, tanto qualitativos quanto quantitativos,

que incluíssem pesquisas de campo para ampliar, aprofundar e validar as principais considerações expostas por eles. Também identificaram a necessidade de estudos que buscassem contemplar processos e técnicas de posicionamento. Portanto, quanto às implicações acadêmicas, o presente trabalho ampliou teoricamente algumas das contribuições descritas pelos referidos autores em seu estudo (como as pertinentes à necessidade de orientação ao mercado e às dimensões de diferenciação – produto, serviços ao cliente, recursos humanos e imagem), e investigou as observações pertinentes à relação do posicionamento com a gestão do composto mercadológico.

Uma vez que os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo tiveram como referência a abordagem qualitativa, a primeira limitação encontra-se no número de sujeitos abordados (principalmente na população de clientes organizacionais médios e pequenos). Outro fator limitante decorre das análises realizadas, uma vez que ficou restrita à utilização de frequências e inferências dos autores, o que pode ser corrigido com a confirmação dos dados gerados por meio de um instrumento semiestruturado com os próprios sujeitos amostrados, o que permitiria, mediante análises estatísticas simples, hierarquizar os diferenciais percebidos na marca, por exemplo.

Quanto aos estudos futuros, portanto, considerando que o ambiente empresarial do setor de produtos de limpeza apresenta alta volatilidade, o posicionamento proposto deve ser validado, monitorado e revisado periodicamente. Também, tendo por base as implicações acadêmicas, deve-se replicar em outros segmentos o modelo de diagnóstico para o estabelecimento de uma proposta de valor, além de realizar estudos de caso com organizações bem posicionadas para verificar se estas realizaram (e de que forma o fizeram) as etapas que a literatura recomenda para a definição de posicionamentos estratégicos de mercado.

***Strategic positioning market: defining a value proposition for a brand of cleaning products***

*Abstract*

*This paper focused on defining a value proposition to drive appropriate strategic positioning of a new brand of cleaning products. To reach the goal, we used an exploratory qualitative approach with twelve market intermediaries and four managers of the organization focus, which is operationalized through the application of a method for defining value propositions. As a result, there is a brand that should guide your offer for intermediate small, medium and large, whose outlets meet consumer classes C and D. Still, the benefits to be sustained by the brand must be effective and efficient delivery and quality products with price and compatible with the requirements of the end users, which ensures the turning points of sale. Regarding future studies, suggested replicating the model in other segments of diagnosis to establish a value proposition developed and applied in this study.*

*Keywords: Positioning. Value proposition. Brand.*

**REFERÊNCIAS**

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

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

AAKER, D. A.; SHANSBY J. G. Positioning your product. **Business Horizons**, Greenwich, v. 25, n. 3, p. 56-62, may/june 1982.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, p. 316-334, 2007.

\_\_\_\_\_. Market orientation and the new product paradox. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, p. 483-502, 2005.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BAUER, M. **Análise de Conteúdo Clássica**. In: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2005.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BLACKWELL, R. D.; ENGEL, J. F.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DI MINGO, E. The fine art of positioning. **Journal of Business Strategy**, Boston, v. 9, n. 2, p. 34 -38, 1988.

ECKELS, R. W. **Business marketing management: marketing of business, products and services**. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1990.

ESPINIZA, F.; HIRANO, A. As dimensões de Avaliação dos Atributos Importantes na Compra de Condicionadores de Ar: um estudo aplicado. **RAC**, v. 2, n. 4, 2003.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. 11. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HEMZO, M. A. **Posicionamento estratégico de marketing em grandes empresas alimentícias: um estudo exploratório**. 1992. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Pearson; Prentice Hall, 2005.

KELLER, K. L. Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. **Journal of Consumer Research**, v. 29, n. 4, p. 595-600, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEDEIROS, J. F.; CRUZ, C. M. L.; DAL VESCO, C. Proposição de um modelo para definição de posicionamento estratégico: um estudo exploratório no setor de implementos agrícolas. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 2009, 12., São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo, 2009.

MCKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. São Paulo: Publifolha, 1999.

MÜHLBACHER, H.; DREHER, A.; GABRIEL-RITTER, A. MIPS – Managing industrial positioning strategies. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 23, n. 4, p. 287-297, oct. 1994.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, Oct. 1990.

NIÑO, F. M.; GOUVÊA, M. A. O Processo de Posicionamento Estratégico nas empresas de serviços turísticos: um estudo de caso em agências de viagem da cidade de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração (USP)**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 63-79, 2004.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. O Reposicionamento em Marketing como Elemento de Competitividade. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2008.

\_\_\_\_\_. Revisitando o Posicionamento em Marketing. **REGE – Revista de Gestão da USP**, v. 14, p. 41-52, 2007.

OLIVEIRA, M. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

PALMER, A.; COLE, C. **Services marketing: principles and practices**. New York: Prentice-Hall, 1995.

PAYNE, A. **The essence of services marketing**. London: Prentice-Hall, 1993.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 46-55, jan. 1994.

\_\_\_\_\_. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, July 1995.

STANTON, William J. **Fundamentos de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: ENANPAD, 15., 1991, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1991.

VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. **RAC**, v. 9, n. 2, abr./jun. 2005.

ZALTMAN, G. **Afinal, o que os clientes querem?** O que os consumidores não contam e os concorrentes não sabem. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

Recebido em 15 de outubro de 2012

Aceito em 12 de abril de 2013

