

CAPÍTULO 4

Segmentação e posicionamento

objetivos do capítulo

O entendimento deste capítulo deve possibilitar ao leitor:

1. descrever as diferentes posturas de marketing com relação à cobertura do mercado;
2. discutir as vantagens e desvantagens da abordagem de marketing de massa em relação à de marketing segmentado;
3. apontar os requisitos para um processo de segmentação de mercado eficaz;
4. definir as bases ou variáveis de segmentação mais utilizadas;
5. explicar em que consiste o posicionamento de produtos, marcas e empresas;
6. esboçar e interpretar mapas de posicionamento;
7. relacionar a segmentação de mercado ao subsequente posicionamento.

4.1 o que estudar em segmentação e posicionamento

O capítulo anterior abordou o tema do comportamento do consumidor, buscando apontar quais os fatores que o influenciam, sejam eles de natureza psicológica, social 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. Uma grande parte dessa adaptação e dessa influência depende de dois conceitos básicos de marketing: a segmentação de mercado e o posicionamento de produto.

A Figura 4.1 mostra torcedores de um grande time brasileiro de futebol, o Clube Atlético Paranaense, com suas cores características, o vermelho e o negro.

Figura 4.1 Torcida em estádio de futebol



Fonte: Disponível em: <<http://www.atleticonet.com/fotos/osfanaticos/04.jpg>>.

Ocorreria a um vendedor de camisetas de um time rival, por exemplo, o Coritiba Futebol Clube, tentar vendê-las à torcida da foto? Certamente, não, pois não haveria interesse por parte dos atleticanos, portanto, não ocorreriam vendas.

Esse exemplo ilustra um dos conceitos que serão estudados neste capítulo, a segmentação de mercado. Como será visto, os torcedores de determinado time de futebol também podem ser considerados um segmento de mercado.

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.

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 seletivo de consumidores.

Vamos verificar o primeiro grupo. Existem revistas direcionadas para as adolescentes — como *Toda Teen* e *Capricho* —, para mulheres que possuem filhos pequenos ou planejam ficar grávidas — *Crescer em Família* —, para mulheres que tencionam manter ou conquistar boa forma física — *Boa Forma* —, 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* —, para surfistas — *Fluir*, *HardCore* —, para o público de gays, lésbicas e simpatizantes (GLS) — *G Magazine*. Visto isso, podemos concluir que uma variedade realmente muito grande de segmentos de consumidores está sendo atendida pelo setor editorial no Brasil — basta entrar numa 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 *hit* da época. Apesar dos baixos índices de leitura no País, e apesar também de freqüentes 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.

Ainda há o grupo das revistas dirigidas a públicos específicos, que não são vendidas em bancas de jornal. Um exemplo é a revista *Daslu*, que apresenta editoriais e notícias de moda em geral, enviada pela famosa loja de *griffe* de São Paulo para seus clientes em todo o Brasil. Outro

exemplo é a revista *Diálogo Médico*, distribuída aos médicos cadastrados pelo laboratório farmacêutico Roche, fabricante de remédios como Lexotan (marca registrada) e o vitamínico Redoxon (marca registrada). Essas revistas são dirigidas a públicos geralmente específicos e bem conhecidos das empresas que patrocinam sua edição; no caso da *Daslu*, trata-se de clientes cadastrados, com altíssimo poder de compra, exigentes e interessados em ficar atualizados sobre os temas mais abordados pela revista, bem como acompanhar os últimos lançamentos de produtos e marcas da loja. No caso da *Diálogo Médico*, são médicos que já tiveram alguma forma de contato com o laboratório, possivelmente via contato de promotor técnico. A empresa, por meio da revista, fornece informações atualizadas não somente sobre temas técnicos, mas também matérias de cultura geral, turismo, entrevistas... Dessa forma, mantém contato e conquista a simpatia de um segmento responsável por grande parte de seu sucesso. As revistas assim direcionadas, por focalizarem um público-alvo bastante específico e conhecido, 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>>

Explore mais em:

<<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 **concorrer 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 Gillete, 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 dos gostos e preferências do consumidor passou a ter caráter central na formulação de suas estratégias. Mas 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, geralmente podem ser identificados grupos de consumidores com características afins, tais como idade, sexo, poder de compra, entre outras. A grupos de consumidores com características semelhantes chamamos **segmento de mercado**. Pela evolução das posturas de marketing das empresas, vamos ver como foi a evolução desse conceito.

Segmento de mercado: grupo de consumidores com características semelhantes.

4.2.1 Posturas de marketing

Historicamente, o marketing conheceu três grandes e distintas fases¹:

- **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, e também facilitaria a geração e o controle das ações de marketing, já que 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 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 produto². As inovações no composto de marketing, no entanto, visavam a 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 necessário 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.

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 atingir 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, 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 ter, por exemplo, renda diferente, o que implica uma diferente capacidade de compra. Imagine, por exemplo, 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, e 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 diferentes. Continuando com o exemplo do auto-

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

² HISTORY of Bottling. Atlanta: The Coca-Cola Company, [200-]. Disponível em: <<http://www2.coca-cola.com/ourcompany/historybottling.html>>.

móvel, se o proprietário somente o utiliza para ir de casa ao trabalho, numa 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 programa 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.

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

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.

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.

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

- **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 é exageradamente pequeno e com baixo poder de compra, mesmo que possibilite lucro à empresa, esse lucro será muito pequeno. Nesse caso, seu grau de substancialidade é baixo, afastando a possibilidade de ser atingido.
- **Acionabilidade** — trata-se da capacidade empresarial de atender aos requisitos demandados pelo segmento. Muitas vezes, tais requisitos implicam mudanças que atingem o *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** estão ligadas a características como sexo, idade e renda do consumidor. **Variáveis psicográficas** exploram características 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.

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

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

Variável psicográfica: tipo de variável de segmentação de mercado que explora características 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.

A Tabela 4.1 nos apresenta as variáveis de segmentação citadas, identificando alguns de seus componentes.

Tabela 4.1 Variáveis de segmentação para mercados de bens de consumo

Variável	Possibilidades de segmentação
Geográfica	
• Localização	Sul, Sudeste, Nordeste, Centro-Oeste.
• Tamanho da cidade	Menos de 10.000; entre 10.000 e 100.000; acima de 100.000 habitantes.
• Clima	Tropical, subtropical etc.
Demográfica	
• Idade	Menos de 4, 5 a 9, de 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	Segundo grau completo, superior incompleto, superior completo, pós-graduado.
• Religião	Católico, evangélico, judeu, sem religião.
• Origem	Asiática, europeia, africana.
• Classe social	A, B, C, D, E.
Psicográfica	
• Estilo de vida	Seguidor, integrado, pioneiro.
• Personalidade	Gregário, autoritário, ambicioso.
Comportamental	
• Ocasão de compra	Compras regulares, compra 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	Heavy-user, light-user.
• 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*. 6th 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 diferenciadas 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, permanece influenciando as comunidades nas quais estão inseridos. Isso facilita abordagens de comunicação que contenham elementos baseados nessas culturas, as quais são positivamente encarádas pelos seus descendentes e pelas comunidades locais: um exemplo é que a salsicha predileta para consumo no Rio Grande do Sul é do tipo branco, sem a característica cor avermelhada 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 idade³; para um intervalo de idade entre 15 e 29 anos, a proporção passa a ser de 29%. 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 diferentes faixas etárias, estando as mais novas propensas ao consumo de produtos criados recentemente, tais como *palmtops*, DVDs, novas marcas de alimentos etc. Por outro lado, 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.

³ INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA — IBGE. *Censo demográfico 2000*. Rio de Janeiro, 2002.

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 mínimos⁴. 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>

Do ponto de vista psicográfico, pode ser observada a diversidade de estilo de vida e personalidade existente. É conhecida a hipótese de que as classes A e B influenciam, por meio de sua imagem pública, os hábitos de consumo das demais⁵. 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, que 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 metrópoles. 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 diversos 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.

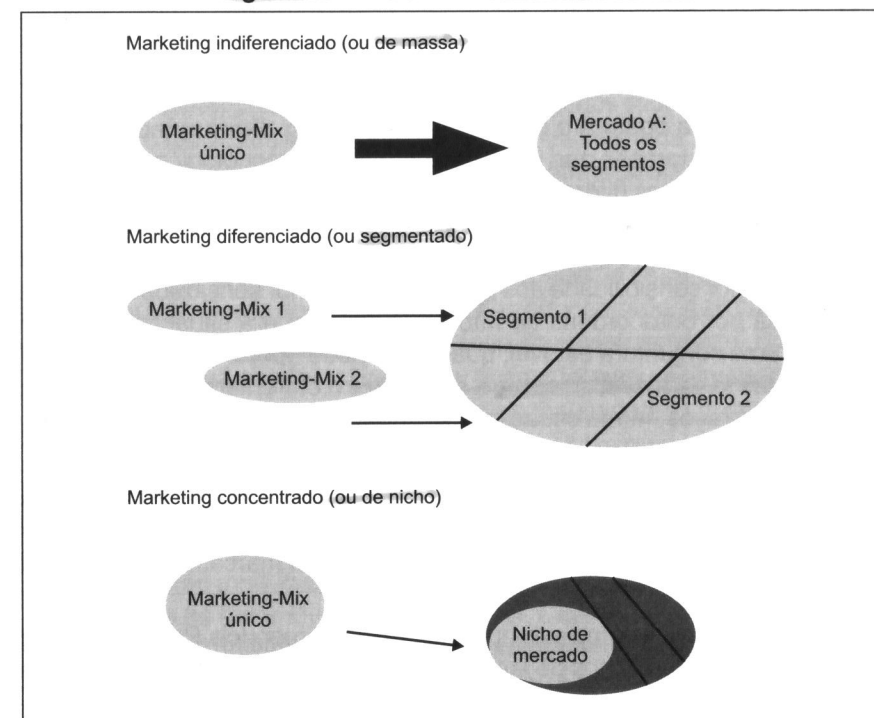
⁴ IBGE, 2002.

⁵ ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Consumer behavior*. 7th ed. New York: The Dryden Press, 1993.

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: Adaptado de KOTLER; ARMSTRONG, 1994.

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

Outra postura é o 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, numa situação mais confortável que os concorrentes.

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.

Vejamos como exemplo a empresa alimentícia Parmalat. A empresa produz diversos tipos de leite, que visam atingir distintos mercados-alvo. Entre seus variados produtos, encontram-se:

- leite Parmalat Integral, que atende famílias que possuem crianças e necessitam de uma quantidade adequada de cálcio e outros componentes na alimentação;
- leite Parmalat Plus Cálcio, que atende às necessidades de consumidores que demandam uma quantidade suplementar de cálcio na dieta, tais como gestantes e portadores de osteoporose;
- leite Parmalat Dietalat, que possui baixo teor de gordura e suplemento de vitamina D, sendo indicado para consumidores que seguem dietas de baixo valor calórico;
- leite Parmalat Ômega 3, com componentes que tornam adequado seu consumo por quem necessita baixar os níveis de colesterol.

Explore mais em:
<<http://www.parmalat.com.br>>

Possivelmente, segmentos tão diversificados quanto os expostos estão satisfeitos em encontrar produtos que atendem suas necessidades específicas, originários de um mesmo grande e reputado fabricante.

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 são impedimentos econômico-financeiros de atender mais de um segmento, pois isso geralmente exige certos requisitos tecnológicos, ou, ainda, capacidade de produção e distribuição elevada. 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, geralmente inexplorados pela concorrência, e para a atuação neles. Logo, a correspondente 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 formar 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 geralmente proporciona habilidade e eficiência maiores que as dos concorrentes. Tal temática será discutida 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 quatro linhas de automóveis — 911, Boxter, Cayenne e Carrera — 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 de outras marcas. Tal conjunto de atributos, somado ao seu preço estratosférico, contribui para tornar os automóveis Porsche verdadeiros “carros de sonho”, os quais milhões de pessoas no mundo desejariam enormemente possuir e dirigir, sonho esse reservado àqueles capazes de pagar mais de R\$ 350.000,00 por um dos modelos básicos. Dessa forma, fica claro que a empresa optou por atuar num 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 é, no entanto, uma empresa bastante rentável — quem sabe justamente por se ter especializado apenas em um nicho bastante exigente, mas que está disposto a pagar por isso.

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*.

Explore mais em:

<<http://www2.porsche-latinamerica.com/english/pla/home.htm>>

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.

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.

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

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. Exploremos, pois, as possíveis formas de segmentação desse mercado.

Considerando as particularidades do mercado empresarial, é possível determinar as seguintes variáveis como adequadas para segmentá-lo⁶.

- Por atividade industrial — diferentes setores industriais freqüentemente 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 merca-

do automotivo, de qualidade razoável e preço regular, e outra linha de tintas e vernizes destinados à indústria naval, com especificações diferentes e muito mais exigente. 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 — freqüentemente, 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, tais componentes 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 num *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 implicará especialização da força de vendas.
- 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

⁶ TELLES, Renato. *B2B: marketing empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2003.

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 Trout⁷, 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 ou mais concorrentes, é tarefa básica da gestão de produto saber como posicioná-lo na mente do consumidor potencial. Segundo Cobra⁸, **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 os detalhes desse conceito.

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.

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 numa 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 ambigüidades. Para que o consumidor a interprete claramente, ela deve ser simples. Tal simplificação deve 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*, mas ao mesmo tempo a continuidade de uma marca já tradicional do mercado, a Schincariol.

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 das Casas Bahia, um grande varejista de móveis e eletrodomésticos em geral: "Quer pagar quanto?" — a frase constantemente apresentada nos anúncios indicava claramente a facilidade de negociação entre a empresa e seus potenciais compradores.

4.4.2 Obtendo uma posição na mente do consumidor

Esquemáticamente, a mente do consumidor pode ser comparada a um local onde estão delimitadas "posições", como num 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 boa parte da década de 1990, utilizou o *slogan* "A número 1". Evidentemente, 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 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** — um produto 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

⁷ RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça*. São Paulo: Pioneira, 1989.

⁸ COBRA, Marcos. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

vez atingido tal posicionamento, a associação da marca aos seus atributos é instantânea, dificultando a ação da concorrência. Por exemplo, a Ford lançou recentemente uma caminhonete, o modelo F-250, cabine dupla, que é sem dúvida a maior do mercado, e tem enfatizado essa característica em sua comunicação.

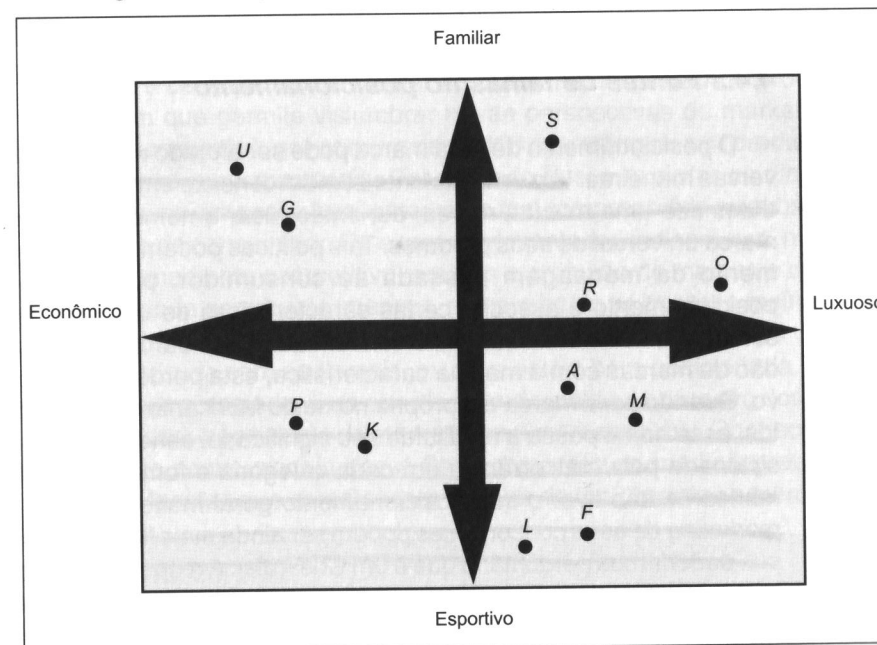
- **Preço** — o fator preço sempre deve ser considerado cuidadosamente no processo de elaboração de estratégias de marketing. Uma marca posicionada com preço alto sempre carrega consigo a imagem de conferir *status* a quem a consome. Porém, não basta que ela tenha um preço alto. É imprescindível que seja a primeira a ser reconhecida como tal, de maneira a afugentar concorrentes seguidores do lema “eu também”. Exemplos a serem citados são os relógios Rolex 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 freqüentemente tentam obter tal posicionamento; são exemplos as Lojas Marabrás (“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.
- **Gênero** — existem inúmeros exemplos de posicionamento de produtos com base no sexo do consumidor. Poderíamos citar os cigarros Charm, que atingem 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.
- **Idade** — 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. Tal ocorre, por exemplo, na rede de televisão MTV, que é praticamente sinônimo de comunicação jovem.
- **Qualidade** — um produto pode ser posicionado no nicho de *produto com a melhor qualidade* e conquistar a fidelidade da parcela dos consumidores que leva essa característica em conta. Tal posicionamento em geral se dá pelo preço, porém um mero *slogan* pode ajudar, e muito. Vejamos o *slogan* de uma antiga marca de massas: “Buitonni, o macarrão da *mamma*!”. Esse *slogan* liga claramente a marca Buitonni a um produto que, idealmente, seria feito com o mesmo cuidado e perícia

com que as mães italianas preparavam as refeições de suas famílias. Secundariamente, também faz uma ligação da marca com a origem italiana do hábito, já amplamente difundido no Brasil, de consumir um saboroso prato de macarrão. Dessa forma, a marca atingiu seu objetivo de posicionar-se como um produto de qualidade superior — ainda que, com o passar do tempo, tenha sofrido certo desgaste na imagem.

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, dos quais a Figura 4.3 apresenta um exemplo.

Figura 4.3 Mapa de posicionamento — mercado automobilístico⁹



Pode ser observado, no exemplo fictício da Figura 4.3, que os eixos apontam características opostas, de carros de *design* mais familiar e tradicional a

⁹ Trata-se de exemplo de caráter puramente ilustrativo e didático. Os dados são fictícios.

carros de *design* mais esportivo no eixo vertical, e, no eixo horizontal, de carros vistos como mais econômicos ou populares aos mais luxuosos. Note que sua posição não está relacionada a seu preço, e sim à percepção que os consumidores teriam de suas características. Por exemplo, o automóvel O é percebido pelos consumidores como um dos mais luxuosos do mercado, de características familiares modernas, quase chegando ao ponto de ser considerado esportivo. Já o automóvel U é percebido pelos consumidores como o mais econômico entre os de características de uso familiar. Dessa forma, uma empresa pode descobrir qual é sua posição relativa perante a concorrência, e traçar estratégias para afastar-se, ocupando nichos de posicionamento, ou disputar um nicho com outro concorrente.

Os estudos a respeito da percepção do consumidor quanto a produtos e marcas sustentam-se em uma técnica estatística refinada, chamada de **multidimensional scalling (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 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.

Uma 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 prote-

ção 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 frequentemente parecer nebuloso, é de importância central no cotidiano da gestão de produto, na medida em que permite vislumbrar novas perspectivas de marketing. 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 numa dimensão frequentemente mal compreendida ou subavaliada, a da mente do consumidor. Os exemplos levantados indicam que, num mercado extremamente competitivo, 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 onde 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

Caras do Brasil: responsabilidade social para um posicionamento efetivo no varejo

Muitos consumidores gostam de ir às compras nos supermercados brasileiros. Tal atividade pode revelar-se prazerosa, já que, ao passearem por entre as gôndolas, eles podem ver suas marcas prediletas, além de novidades e promoções em geral. Mas os próprios supermercados tam-

bém são marcas, que possuem um posicionamento a ser mantido ou modificado. Mesmo entre aqueles que não são freqüentadores assíduos desse tipo de estabelecimento comercial, poucos desconhecem algumas grandes marcas de varejo, como Pão de Açúcar, Extra, Extra-Eleto, e CompreBem Barateiro.

Pois bem, as quatro redes de supermercados citadas fazem parte de um só grupo varejista, o Grupo Pão de Açúcar, o maior e mais tradicional do setor no Brasil.

Surgido em 1948 a partir de uma doceria em São Paulo, o grupo vai paulatinamente se expandindo. Em 1959 foi inaugurado o primeiro supermercado, e, após duas décadas, as aquisições de outras redes passam a aumentar a velocidade de crescimento: Carisma, do Paraná, em 1973; Comprebem, de Pernambuco e Paraíba, em 1975; EletroRadioBraz, de São Paulo, em 1976; PegPag, do Rio de Janeiro e São Paulo, em 1978, são algumas das aquisições que podem ser citadas. Hoje, o Grupo atua no mercado com 560 lojas distribuídas em 12 estados e aproximadamente 70 mil funcionários.

Uma característica diferenciadora de sua atuação é a de voltar suas “bandeiras” (as marcas com que atua no mercado) a públicos relativamente distintos, como descrito a seguir.

- Pão de Açúcar: é uma “loja de vizinhança”, ou seja, é dirigida ao público que mora ou trabalha nas redondezas, geralmente em locais de localização privilegiada para o varejo, como *shopping centers* e bairros de classe média alta ou classe alta. Suas lojas, por esse motivo, dispõem de variado sortimento de produtos de marcas *premium* — inclusive produtos de marca própria, em categorias como geléias e doces finos, carnes congeladas de aves, café orgânico, biscoitos finos, entre outras.
- Extra: segue o conceito de “hipermercado”, imensas lojas localizadas em pontos de alta densidade de tráfego e grande acessibilidade.
- CompreBem Barateiro: loja de vizinhança voltada para as classes média e média baixa, com menor sortimento que o Pão de Açúcar, privilegiando marcas mais populares e marcas próprias em categorias básicas como arroz, feijão, detergentes e sabões, entre outras.

A mais recente e promissora iniciativa de marketing do grupo consolida essa política de diferenciação. Trata-se do Projeto Caras do Brasil, que consiste na iniciativa de colocar nas gôndolas do Pão de Açúcar produtos brasileiros, adquiridos de organizações comunitárias e que tenham como base a responsabilidade ambiental e social, bem como a valorização da cultura local. Utilidades como vasos, panelas de argila, cestos de vime, doces orgânicos, rendas, além de peças decorativas, formam um painel do Brasil disponível nas gôndolas de quatro lojas selecionadas para o início do projeto. As condições para que uma organização seja candidata a fornecer itens do Projeto são, entre outras:

“Ser uma empresa legalmente constituída, portanto habilitada a emitir nota fiscal de venda, e que também recolha os impostos e encargos cabíveis.

Obedecer a todas as leis nacionais, estaduais e municipais, às exigências administrativas e aos tratados e acordos internacionais dos quais o Brasil é signatário.

Demonstrar e praticar repúdio ao trabalho infantil.

Respeitar os direitos dos povos indígenas.

(...)

Agir de acordo com a responsabilidade ambiental como um todo, levando em conta o uso de pesticidas e outros agentes químicos, de agentes de controle biológico, os cuidados com a erosão e com a preservação de recursos hídricos, o respeito às taxas de colheita que garantam a sustentabilidade, o respeito às Áreas de Alto Valor de Conservação, e os demais elementos relacionados à qualidade ambiental.

Obedecer às leis referentes às questões sanitárias (quando aplicável) (...)”¹⁰.

Como pode ser observado, as exigências não são poucas e podem, à primeira vista, parecer demasiado restritivas, inviabilizando a participação de produtores de comunidades realmente carentes. Mas é nesse ponto que se revela a vontade da empresa em viabilizar o projeto. O Pão de Açúcar assessora as organizações locais em aspectos ligados à legislação, e também se encarrega da logística de entrega dos produtos, que devem chegar a São Paulo nas mais perfeitas condições.

Os ganhos são positivos para ambas as partes. As comunidades passam a ter uma inserção no mercado formal, incrementando sua renda por meio da valorização de suas habilidades locais. Já o Pão de Açúcar passa a ser identificado como mais um participante do louvável e necessário esforço de brasileiros no rumo de preservação ambiental e responsabilidade social. Uma grande ação de marketing. Uma enorme contribuição ao País.

Explore mais em:

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

¹⁰ GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. *Novos fornecedores: condições necessárias*. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/carasdobrasil/>>.

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 desenvolver corretamente o marketing de mercado-alvo, são necessárias três etapas: segmentação de mercado, seleção dos segmentos-alvo e posicionamento.

Segmentação é a classificação dos consumidores segundo características comuns, que devem refletir-se em preferências, desejos e hábitos de compra similares dentro do segmento e, ao mesmo tempo, significativamente diferentes entre segmentos diferentes. As variáveis para segmentação de mercados de bens de consumo são classificadas em geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. As variáveis para segmentação de mercados de bens empresariais são substantivamente diferentes: por atividade industrial, por aplicação do produto, por localização, por configuração do processo de compra, por importância do cliente e por utilização do produto em mercados de componentes originais ou de reposição.

A seleção de segmentos-alvo se dá em função do tamanho e das potencialidades de crescimento e lucratividade de cada segmento, combinada com a própria capacidade da empresa em atender um ou vários ao mesmo tempo. A abordagem de marketing indiferenciado é igual à do marketing de massa, ou seja, oferece-se um composto mercadológico a todo o mercado. O marketing diferenciado ou segmentado busca a especialização da empresa em um ou alguns segmentos de mercado. O marketing concentrado ou de nicho busca a maior especialização possível da empresa em uma parcela específica de um segmento do mercado. Há empresas que, devido às possibilidades do produto e da tecnologia, podem oferecer compostos mercadológicos elaborados um-a-um, conforme cada cliente.

Vimos que o posicionamento de um produto, ou marca, é fundamentalmente baseado na comunicação, que busca gerar no público-alvo uma atitude positiva. Para tanto, é fundamental a simplicidade da mensagem publicitária, bem como a coerência entre a imagem da empresa, sua estratégia de segmentação e a posição que ela deseja obter. Quando esses princípios não são respeitados, ocorrem falhas de posicionamento.

questões para revisão e discussão

1. Descreva as diferentes posturas de marketing com relação à cobertura do mercado.
2. Discuta as vantagens da abordagem de marketing segmentado em relação ao marketing de massa.
3. Aponte os requisitos para um processo de segmentação de mercado eficaz.
4. Considere a seguinte afirmação: "Os segmentos de consumidores podem ser definidos por meio do uso, individual ou coletivo, de variáveis geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais". Explique como a segmentação pode utilizar-se coletivamente das variáveis citadas. Dê exemplos de produtos que utilizam a segmentação baseada na combinação de variáveis.
5. Dê exemplos de produtos cuja segmentação é baseada em variáveis geográficas.
6. Compare conceitualmente as segmentações de mercado baseadas em variáveis psicográficas e em variáveis comportamentais, ressaltando suas principais diferenças e especificidades.
7. Cite e explique as possíveis formas de segmentação do mercado empresarial.
8. Explique em que consiste o posicionamento de produtos, marcas e empresas.
9. Esboce um mapa de posicionamento de um mercado qualquer, definindo os eixos horizontal e vertical. Justifique as posições apontadas.
10. Comente as principais fontes de falhas no posicionamento.

referências bibliográficas

- COBRA, Marcos. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Consumer behavior*. 7th ed. New York: The Dryden Press, 1993.
- GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. *Novos fornecedores: condições necessárias*. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/carasdobrasil/>>.
- HISTORY of Bottling. Atlanta: The Coca-Cola Company, [200-]. Disponível em: <<http://www2.coca-cola.com/ourcompany/historybottling.html>>.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA — IBGE. *Censo demográfico 2000*. Rio de Janeiro, 2002.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Introdução ao marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.