



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

RODRIGO FUNKE

GESTÃO DE MARKETING
ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO E DIFERENCIAÇÃO

Trabalho de conclusão de disciplina
(Gestão e Desenvolvimento do Produto) do curso de pós-graduação em
Gestão de Marketing da Universidade
do Sul de Santa Catarina.

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA - UNISUL
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CAMPUS TUBARÃO

PROFESSOR: RONALDO VALENTE CANALI, Mestre.

TUBARÃO (SC)
2009

1. MARKETING

Segundo Cobra (2003) o nome marketing tem origem no latim e deriva da palavra “mercare”, que definia no antigo Império Romano, o ato de comercializar algo.

Até o início do século XX, devido à pequena variedade de produtos e à baixa capacidade de produção da indústria da época, o marketing era desnecessário, pois tudo o que era produzido era imediatamente comprado pelo mercado consumidor e a indústria não conseguia suprir a demanda existente.

Já na década de quarenta a tecnologia avançava, impulsionada por duas grandes guerras e pela maturação da revolução industrial. O aumento da capacidade de produção gerou estoques cheios e o foco da indústria passou do produto para a venda.

Foi nesse cenário, altamente competitivo, que o marketing foi criado pelos norte-americanos que deste então, estabeleceram-se como líderes mundiais, tanto no âmbito político, quanto no econômico ou no militar.

Segundo Cobra (2003), a essência do marketing está no fato dele representar um processo de trocas, no qual há oferecimento de alguma coisa que tem valor por uma parte, visando a satisfação de necessidades ou de desejos da outra parte.

Necessidades são exigências fisiológicas básicas da existência humana como: água, ar, comida, roupa e abrigo.

Kotler e Armstrong (2003) consideram que uma necessidade humana constitui-se em estado no qual o indivíduo percebe que está privado de algo.

Há outras necessidades também básicas, mas não fisiológicas, criadas pelo nosso convívio e estrutura social, como: lazer e educação, por exemplo. Uma necessidade pode tornar-se um desejo no momento em que para saciar a fome, um

consumidor escolhe entre diferentes restaurantes com base em seu desejo de satisfação do seu paladar.

Quanto aos desejos, Kotler e Armstrong (2003) entendem que estes se constituem em necessidades humanas que foram moldadas pela cultura e pelas características próprias dos indivíduos que os estão expressando.

Na opinião de Cobra (2003) a evolução do marketing fez com que este deixasse a soberania do produto para tornar soberana a necessidade ou o desejo da clientela.

Atualmente a venda é vista como uma consequência do estudo e da adequação das características oferecidas pela empresa às necessidades e desejos do consumidor. O cliente passou a ser o fator mais importante na tomada de decisões estratégicas e o alvo de pesquisas referentes às suas características, preferências e hábitos de consumo.

Na opinião de Kotler e de Armstrong (2000) atualmente o marketing já não pode ser percebido somente com o sentido de efetivar determinada venda, havendo para o termo um novo sentido, o qual diz respeito à satisfação de necessidades do consumidor, sendo que quando um profissional de marketing executa com eficácia um trabalho de identificação das necessidades da clientela, desenvolvendo produtos com valor superior, preços adequados, assim como distribuição e promoção eficientes, tais produtos terão suas vendas facilitadas.

Assim, vender e divulgar através de promoções são ações que correspondem, apenas, a parte de um 'mix de marketing', fazendo parte de um conjunto de maior amplitude, ou seja, um conjunto de ferramentas, cuja associação resulta em efeito sobre o mercado.

Outra prova da constante evolução do marketing é o fato de que, de acordo com Kotler e Trias de Bes (2004), este seu 'novo sentido', focado na satisfação das necessidades do cliente, nasceu dentro da filosofia do marketing vertical. O marketing tradicionalmente praticado pode ser chamado de marketing vertical, por ter como característica o pensamento reto e linear.

O pensamento vertical de marketing parte da definição de duas premissas básicas, que são: segmentação e posicionamento.

Hoje, o marketing vertical, é uma estratégia um tanto quanto saturada em alguns setores, pois em seis décadas de segmentação, alguns setores foram tão segmentados e contam com tantas empresas e marcas concorrentes que surgiu a necessidade da criação de novos setores, para atingir-se um número mais substancial de consumidores.

Foi desta necessidade que surgiu o marketing lateral, bandeira defendida por Philip Kotler e Fernando Trias de Bes no livro *Marketing Lateral*, publicado em 2004.

As empresas, em sua busca por diferenciação, já identificaram e desenvolveram mais e mais segmentos e nichos, o que resultou em mercados altamente fragmentados. Em última análise, o fim desse processo será o marketing de produtos personalizados, um a um (KOTLER; TRIAS DE BES, 2004, p. 25).

O marketing de produtos personalizados já existe, mas ainda está restrito a uns poucos nichos e empresas. A tecnologia atual ainda não permite que esta filosofia seja implantada com lucro na grande maioria dos setores do mercado.

O marketing lateral não parte da escolha de um segmento de mercado já existente, e sim, da busca por criar novos segmentos no mercado. Geralmente, através da associação de fatores separados que gerem um produto ou serviço novo com características únicas.

Neste contexto: “marketing lateral é um processo de trabalho que, quando aplicado a produtos e serviços existentes, produz inovações que abrangem necessidades, usos, situações ou públicos-alvo não atingidos atualmente.” (KOTLER e TRIAS DE BES 2004, p. 101).

Foi deste processo de trabalho que surgiram produtos inovadores como o ‘Kinder Ovo’, as barras de cereal e a boneca ‘Barbie’. Produtos que juntaram fatores,

antes separados e se tornaram grandes sucessos, por evitarem a concorrência direta com um grande volume de empresas.

O marketing lateral é uma nova forma de pensar e de explorar novos mercados e não um novo marketing. É uma ferramenta complementar ao pensamento vertical que envolve mais riscos e promete mais lucros, pois o tradicional verticalismo ainda é fundamental e eficiente para a obtenção de resultados.

Neste sentido: “o marketing lateral não substitui o marketing vertical e sim o complementa [...] O objetivo é considerar nosso mercado um modelo não-fixo, trabalhando-o com o intuito de reestruturá-lo para obter um novo mercado” (KOTLER e TRIAS DE BES 2004, p. 96).

O marketing vertical e o lateral, além de serem complementares, têm em comum o ambiente de marketing e o chamado mix ou composto de marketing.

Diversas forças atuam sobre uma empresa e exercem influência sobre seus resultados no mercado. Este conjunto de fatores inerentes à atividade comercial é chamado de ambiente de marketing. Este ambiente é dividido em duas partes distintas, com o objetivo de facilitar o pensamento estratégico do gestor.

Então, tem-se o ambiente interno ou microambiente que é formado pelos fatores sobre os quais a empresa tem algum tipo de controle como: funcionários, fornecedores, produção, canais de distribuição, ponto de venda e outros.

Kotler e Armstrong (2003) consideram que o microambiente é constituído por forças que estão próximas da empresa, as quais influenciam sua capacidade de atendimento às necessidades de sua clientela.

O ambiente externo ou macroambiente, por sua vez, é formado por fatores sobre os quais a empresa não possui controle, salvo raras exceções. Estes fatores são: tecnologia, economia, legislação e até fenômenos naturais entre outros.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), o macroambiente compõe-se por forças sociais, cuja extensão possibilita sua influência sobre o microambiente em todos os seus aspectos.

As variáveis microambientais foram separadas em quatro grupos que somados recebem a denominação de mix de marketing.

O mix de marketing é formado por quatro itens que se iniciam com a letra “P” e devido a este fato, além do nome composto de marketing, também recebe a nomenclatura de os “quatro Ps”, que são: produto, preço, praça e promoção. Estes elementos representam em síntese as variáveis sob o controle do gestor.

Para Kotler e Armstrong (2003) o mix de marketing pode ser entendido como um conjunto de variáveis que podem ser controladas pelo marketing e que a empresa utiliza na produção de respostas que deseja no mercado-alvo, ou seja, o mix de marketing constitui-se em ações utilizadas pela empresa no direcionamento da demanda para o seu produto.

Logo, o mix é o conjunto de ferramentas que o gestor dispõe para efetivamente intervir no mercado. A definição do mix é o momento em que todas as informações colhidas são traduzidas em ações, é a resposta da empresa para suprir aquilo que ela considera necessário ou desejado no mercado que pretende atingir.

Em suma, marketing é a doutrina administrativa voltada para a obtenção de resultados no mercado, já que a prática do marketing está relacionada à análise de oportunidades, ao desenvolvimento de estratégias e ao gerenciamento de ações visando atingir metas.

2. SEGMENTAÇÃO

Para Kotler e Armstrong (2003) a segmentação de mercado consiste em processo que classifica os consumidores de acordo com grupos que evidenciam diferenças quanto a necessidades, características e comportamentos. Dessa forma, consideram estes autores que pelo fato dos consumidores apresentarem necessidades e desejos diversificados, cada um deles representa um mercado diferenciado em potencial.

Ou seja, dentro do mercado automotivo a Ferrari, por exemplo, optou por atuar no segmento de veículos superesportivos. Os consumidores deste segmento valorizam mais o desempenho e o estilo, do que a economia e o preço do veículo.

Segmentando o mercado, uma empresa pode moldar seu produto para atender às necessidades específicas de um grupo de consumidores que julgar lucrativo. Não tendo que competir diretamente com todos os concorrentes do mercado.

Planejando para um único segmento a empresa é capaz de formatar produto/serviço, preço, distribuição e promoção focada neste grupo. Assim, ela evita diluir esses esforços na tentativa de atingir a todos e prioriza aqueles que têm real interesse ou acesso ao seu produto ou serviço.

3. POSICIONAMENTO

Kotler e Armstrong (2003) compreendem que se uma empresa optou pela penetração em determinados segmentos, deverá decidir quais posições pretende ocupar, já que o posicionamento de um produto diz respeito ao lugar ocupado por ele na mente dos consumidores com relação aos seus concorrentes. Assim, posicionamento significa o estabelecimento de um conjunto complexo de percepções, de impressões e de sentimentos do consumidor com relação a determinado produto.

Exemplificando, a Jaguar, fabricante de carros de luxo, posicionou-se neste segmento como “Uma mistura de arte e máquina” enquanto a Mercedes-Benz optou pelo posicionamento “Engenharia como nenhum carro do mundo”. Fica clara a diferença entre estes diferentes posicionamentos de empresas que atuam num mesmo segmento.

Com a enorme variedade de marcas, produtos e ofertas que rodeiam o indivíduo na atualidade, os consumidores estão sobrecarregados de informação. O posicionamento cria uma personalidade para a marca ou produto e assim, facilita a tomada da decisão de compra, já que esta personalidade busca encontrar afinidade com indivíduos do segmento em questão, eliminando a necessidade da reavaliação a cada contato entre o cliente e o produto.

Ries e Trout (2001) entendem que o posicionamento consiste no primeiro sistema de pensamento que se coloca frente ao atual e difícil problema de se fazer ouvir numa sociedade que se encontra saturada de comunicação.

O posicionamento se tornou uma necessidade, já que a identificação é própria do homem e caso a identidade de uma empresa, produto, serviço ou marca não seja planejada, ela será definida pelos consumidores. Algumas vezes de uma forma indesejada e estrategicamente desinteressante.

4. DIFERENCIAÇÃO

Essa enorme gama de técnicas de marketing tem como objetivo oferecer à empresa vantagens competitivas num mercado em constante mutação, através da coerência entre a oferta da empresa e os desejos e necessidades dos consumidores.

Um consumidor, frente a dois produtos com a mesma finalidade ou proposta de solução, faz sua escolha analisando as diferenças entre esses produtos. Daí vem a busca incessante das empresas pela diferenciação.

Ser diferente é algo muito mais complexo do que pode parecer. A diferenciação percebida de uma empresa ou produto pode estar relacionada ao design, qualidade, durabilidade, desempenho, tamanho, cores, possibilidade de customização, garantia, assistência técnica, tempo de entrega, qualidade do atendimento, entre outros.

As variáveis de diferenciação são: produto, serviços, pessoal, canal e imagem. Para que se posicione uma marca ou produto é fundamental que esta marca ou produto ofereça diferenciais perceptíveis nessas diferentes variáveis.

Segundo Kotler (2000), “As principais diferenciações de produto são as características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de conserto, estilo e design.”.

De acordo com Kotler (2006), “para se diferenciar, fabricantes, distribuidores e varejistas podem oferecer serviços de valor agregado ou simplesmente um excelente atendimento ao cliente”.

A diferenciação por pessoas, segundo Kotler (2000) se refere a “uma equipe de profissionais bem treinados”. Kotler acrescenta que são seis as características mais sensíveis entre os profissionais bem treinados: “competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta e comunicação.”.

Já a diferenciação por imagem se refere à percepção que as pessoas têm da empresa, produto ou marca. Segundo Kotler (2000), “uma imagem efetiva necessita, em primeiro lugar, estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor, em segundo, ela deve transmitir essa personalidade de maneira que não seja confundida com concorrentes e em terceiro lugar, deve comunicar um poder emocional que vai além de uma imagem mental.”.

A Ford, por exemplo, na busca pela uniformidade de seus produtos, o que possibilitava uma maior eficiência de custos e de capacidade produtiva, oferecia o seu histórico modelo T apenas na cor preta. Isso abriu espaço para sua concorrente GM, que ao disponibilizar cores diferentes à escolha dos consumidores (diferenciação de produto) obteve grande sucesso de vendas superando a Ford até os dias de hoje.

Assim como o mix de marketing, as variáveis de diferenciação devem ser planejadas visando atingir o posicionamento desejado na mente do consumidor.

Ser diferente e coerente pode ser muito lucrativo. A Apple, que fabrica entre outras coisas computadores, deixa isso explícito em seu conceito de marca “Pense diferente” e é coerente com seu slogan ao oferecer características diferentes em diversos níveis de diferenciação em relação às demais empresas presentes nesse mercado.

No entanto, ainda de acordo com Kotler (2000), nem todas as diferenças são significativas ou valem à pena.

Não basta ser apenas diferente, é necessário ser também coerente. Se uma empresa tentar se diferenciar de formas muito diferentes ao longo do tempo sem manter uma coerência, ela acabará por perder sua identidade devido a confusão criada na mente do consumidor.

A busca pela diferenciação em relação aos demais é na verdade a busca de uma empresa por se tornar única.

5. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG

Algumas empresas se destacam no que se refere à qualidade na aplicação prática das estratégias de segmentação, posicionamento e diferenciação. Uma delas é a 5. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG ou apenas Porsche, como estamos acostumados a chamar a empresa alemã que fabrica automóveis desde 1948.

Desde sua entrada no mercado com o modelo 356 a Porsche chamou a atenção do mundo devido ao design, desempenho e outras características que a diferenciavam das demais. Mas foi em 1964, após lançar o icônico modelo 911, até hoje em produção, que a empresa conseguiu um nível de diferenciação tão alto em relação aos concorrentes que a tornou única.

Nas palavras de Ferry Porsche, filho do fundador da empresa e criador do modelo 911 “Não consegui encontrar o carro dos meus sonhos, então decidi construí-lo eu mesmo.”.

Ser uma indústria do setor automotivo é a única característica que a Porsche tem em comum com as demais montadoras, pois até no que se refere à segmentação a empresa optou por algo inusitado. Seus modelos reúnem conforto, praticidade e esportividade. Atuando no segmento de carros de alto luxo e no segmento de carros superesportivos ao mesmo tempo. Algo que até o momento nenhuma outra empresa conseguiu fazer com sucesso.

Existem muitas marcas reconhecidas por fabricarem automóveis de alto luxo (Rolls Royce, Maybach, Bentley, entre outras) e muitas outras por fabricarem carros superesportivos (Ferrari, Lamborghini, Lotus, entre outras), mas apenas a Porsche é reconhecida como uma marca que reúne características genuínas dos dois segmentos.

Provavelmente a associação de fatores mais inusitada que a Porsche fez com sucesso em seus produtos foi unir desempenho e praticidade. Historicamente os automóveis de alto desempenho são construídos para andar em pistas de corrida, seu uso em condições cotidianas é praticamente inviável. Os Porsches são pro-

jetados para passar por quebra-molas, rampas e outros obstáculos que os carros comuns enfrentam diariamente no trânsito das cidades.

A esmagadora maioria dos carros superesportivos tem apenas dois lugares, já os super luxuosos geralmente oferecem espaço e muito conforto para quatro pessoas. Até nisso o modelo 911 inovou com o conceito 2+2 (dois bancos dianteiros confortáveis e dois pequenos bancos traseiros) também único no mercado.

Ser diferente é uma marca da empresa. Atualmente mais de 80% dos automóveis produzidos no mundo têm motor dianteiro transversal. A Porsche é uma das únicas montadoras que ainda fabrica modelos com motor traseiro. A maior parte dos modelos da marca é equipada com motores boxer (cilindros deitados e opostos), apenas duas montadoras no mundo fabricam carros com motores assim, a Porsche e a japonesa Subaru.

Essas diferenciações aplicadas ao produto continuam sendo desenvolvidas. Hoje o Porsche 911 Turbo é o superesportivo mais econômico e com o menor índice de emissão de gases poluentes do planeta. De fato, o gás expelido pelo cano de descarga desse modelo é mais limpo do que o ar respirado em megalópoles poluídas como São Paulo, Cidade do México e outras. Mas pensar de forma ecologicamente correta é relativamente fácil para uma empresa cujo fundador apresentou ao mundo o primeiro carro híbrido (gasolina e eletricidade) na Feira Mundial de Paris no ano de 1900.

No que se refere a serviço a Porsche também se diferencia oferecendo aos clientes na hora da compra, entre uma infinidade de opcionais e possibilidades de customização, o opcional Factory Collection que inclui hospedagem e visita a fábrica onde o consumidor acompanha as etapas de produção do seu carro, almoça num restaurante de primeira classe dentro da fábrica, visita áreas de exposição, recebe seu carro pronto numa sala especial onde um funcionário explica tudo sobre o modelo comprado e depois recebe treinamento de pilotagem com pilotos profissionais na pista de testes da fábrica.

A filosofia da empresa em relação a pessoas é “para assegurar nosso sucesso em longo prazo nós não eliminamos vagas de trabalho, nós as protegemos e criamos.”. O que é bastante incomum na indústria automobilística.

Quanto à imagem, a Porsche construiu uma marca forte e mítica por sua participação vitoriosa em competições esportivas. Foi três vezes campeã da Formula 1 como fornecedora de motores, mas preferiu se desligar da categoria por acreditar que apesar da exposição proporcionada, deveria se concentrar em categorias mais próximas e acessíveis ao seu público.

Atualmente a montadora oferece em sua linha carros preparados para competições em categorias onde os modelos se aproximam mais dos carros de rua e mantêm uma operação logística de abrangência global para suprir pilotos e equipes amadoras e profissionais com peças de reposição. A Mitsubishi tem uma estratégia semelhante aplicada a sua linha de modelos 4x4, incentivando o esporte amador sem perder o foco no esporte profissional.

Hoje a Porsche é a menor montadora de automóveis do mundo e ainda assim a mais lucrativa. O Luxury Institute classificou através de pesquisas a marca Porsche como a melhor das melhores no que se refere a carros de luxo nos anos de 2008 e 2009.

Esse sucesso se deve à coerência da empresa no conjunto de suas ações através do tempo e essa coerência foi obtida mantendo-se fiel ao que a empresa chama de “Princípio Porsche”, a Carta Magna da empresa baseada em seus valores e filosofias.

O Princípio Porsche trata de uma empresa que sabe que tamanho não é nada sem independência, que segue consistentemente seu próprio caminho sem nunca se esquecer de onde veio.

Ao comprar um volume substancial de ações da gigante Volkswagen a Porsche preferiu separar-se em duas para continuar pequena e independente. A Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, fabricante de automóveis (“Ing.” é a abreviatura para enge-

nharia em alemão) e a Porsche Automobile Holding SE, que administra os investimentos da empresa no mercado financeiro.

O Princípio Porsche é cercado de certo mistério, não está escrito em lugar nenhum (que seja de acesso público). É uma série de coisas e ao mesmo tempo algo bastante simples e compreensível.

A Porsche não divulga informações do seu planejamento estratégico como missão, visão e valores; nem balanços anuais publicamente. Diz apenas “O que importa aqui é a qualidade, preservação ambiental, segurança. E, naturalmente, a fascinação.” e também “O Princípio Porsche é também o Princípio de David. Nós não nos intimidamos com os Golias da indústria.”.

Essa fidelidade ao “princípio” foi desafiada quando a Porsche começou a desenvolver um SUV (sport utility vehicle ou utilitário esportivo). Muitos especialistas do mercado e apaixonados pela marca afirmaram que esse lançamento seria a ruína da empresa, pois o modelo fugia da tradicional proposta da marca.

Novamente a Porsche surpreendeu apresentando ao mundo o Cayenne, um novo conceito em SUV, nas palavras de Ferry Porsche “um verdadeiro Porsche” fiel às características da marca, seus valores e filosofias. O resultado foi um sucesso e atualmente o Cayenne é o modelo mais vendido da montadora.

Segura de que seu “princípio” não se aplica apenas a pequenos carros esportivos a empresa lançou recentemente o Panamera para competir diretamente com os sedans de luxo do mercado. Novamente a Porsche criou um carro nada convencional, afinal, como a empresa afirma, é um Porsche.

A fidelidade ao design também nunca foi quebrada nos mais de 60 anos de atuação no mercado. Nenhuma montadora tem uma identidade visual tão marcante e conservadora como a Porsche; logicamente sem sacrificar a eficiência aerodinâmica tão fundamental em veículos que ultrapassam os 300km/H.

Na verdade quanto menos a Porsche reestiliza seus modelos, mantendo as linhas tradicionais, mais satisfeitos os admiradores da marca e seus clientes fi-

cam. Essas linhas tradicionais são chamadas de DNA Porsche. São as linhas que fazem com que os modelos da empresa sejam reconhecidos e se aplicam a todos os modelos em linha de produção. A logomarca da empresa também nunca sofreu alterações.

E é assim, tradicional e moderna, conservadora e inovadora, pequena e independente que a Porsche se diferencia de forma coerente, cria valor para seus consumidores e assegura seu sucesso num mercado onde falências são tão comuns. Comum é um termo que não existe no vocabulário da Porsche. Uma empresa que nos ensina que mais importante do que conhecer seus concorrentes é conhecer a si mesmo.

6. REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000. (764 p.)

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

RIES, Al e TROUT, Jack **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. 8 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra, 2003. 408 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 371 p.

KOTLER, Philip; TRIAS DE BES, Fernando. **Marketing lateral**: uma abordagem revolucionária para criar novas oportunidades em mercados saturados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 195 p.

7. ANEXOS

7.1) O primeiro modelo fabricado em 1948:



7.2) A logomarca aplicada ao produto:



7.3) Os modelos 911 ao longo do tempo:



7.4) Os modelos atualmente em produção:

