

TIPOLOXÍAS DO POSICIONAMENTO DE MARCAS. UN ESTUDO CONCEPTUAL NO BRASIL E EN ESPAÑA

FRANCISCO ANTONIO SERRALVO* / MÁRCIO TADEU FURRIER**

*Departamento de Xestión de Negocios
Facultade de Administración de Empresas
Universidade Católica de Santos

**Departamento de Administración de Empresas
Facultade de Economía, Administración, Contabilidade e Actuariais
Pontificia Universidade Católica de São Paulo

Recibido: 31 de xaneiro de 2005

Aceptado: 28 de febreiro de 2005

1. INTRODUCCIÓN

O valor que as marcas alcanzaron nas negociacións de fusións e adquisicións entre grandes compañías son, en realidade, adquisicións de posicionamentos nas mentes dos clientes potenciais, cos seus conxuntos de asociacións, calidades e diferenzas (Kapferer, 1992, p. 16). O valor dunha marca provén da súa habilidade para gañarse un significado exclusivo, destacado e positivo na mente dos clientes. Finalmente, para todos os tipos de clientes existen dous tipos de marcas: as que xustifican o seu prezo e as que non o xustifican. As marcas son consecuencia directa da estratexia de segmentación do mercado e da diferenciación do produto (Winer e Moore, 1989).

A cuestión do posicionamento de marca adquire unha maior importancia en función da realidade do mercado (Aaker, 1996, p. 222). Os competidores adicionais non só contribúen cunha maior presión sobre os prezos e cunha maior variedade de marcas, senón que tamén deixan menos lagoas para ser exploradas en segmentos máis estreitos, alcanzados mediante vías de comunicación e distribución especializadas. A vantaxe de resolver a cuestión do posicionamento é que este habilita á empresa para estruturar o composto de marketing (Kotler, 1996, p. 270).

Para Aaker (1996, p. 221), unha identidade e unha posición de marca ben concibidas e implementadas achegan unha serie de vantaxes á organización: a) orientan e perfeccionan a estratexia de marca; b) proporcionan opcións de expansión da marca; c) melloran a memorización da marca; d) dan significado e concentración á organización; e) xeran unha vantaxe competitiva; f) ocupan unha posición sólida contra a competencia; g) dan propiedade sobre un símbolo de comunicación; h) provén eficiencia en termos de custos de execución.

En moitos sectores empresariais, os días de crecemento rápido son definitivamente cousa do pasado. A chave para o éxito está na implementación eficaz do concepto de marketing a través de estratexias de posicionamento. Trátase de agrupar clientes e competidores, e isto é un problema multidimensional que atinxe tamén ás percepcións, crenzas e actitudes dos clientes, relacionadas coa forma en que as persoas perciben os mercados (Hooley e Saunders, 1996, pp. 23 e 238).

Para Kotler (2000, p. 234), “*o punto central do marketing estratéxico moderno pode ser descrito como marketing SOP-segmentación, obxectivo e posicionamento*”.

Blankson (2001, p. 1) demostra que un exame da literatura indica claramente que o concepto de posicionamento é importante tanto para os mercados de consumo como para as corporacións, e que é tido en conta tanto polos académicos como polos practicantes de marketing como un dos elementos claves da xerencia de marketing moderna. Blankson (2001, p. 5) cita algúns traballos que corroboran a importancia da aplicación deste concepto nas estratexias de marketing. Así, en Fisher (1991) verifícase que unha posición diferenciada xera maiores retornos en rendibilidade; McAlexander e Becker (1993) afirman tamén que a selección de estratexias de posicionamento ten correlación significativa coa “*performance*” financeira; Porter (1989) sostén que hai unha relación entre o posicionamento e as perspectivas da empresa no longo prazo; Alden, Steenkamp e Batra (1999) sinalan a aparición dunha “cultura de posicionamento global de consumo” como ferramenta para ser utilizada nas multinacionais.

Clancy (2001, p. 1) sinala que se se solicitara unha definición de posicionamento a cinco xerentes de marketing, probablemente obteríamos cinco respostas diferentes. Aínda existe unha certa confusión en torno ao significado do concepto e da súa xestión, e non hai revisións sobre o concepto por parte dos investigadores académicos. En virtude da falta de definicións coherentes, Clancy (2001, p. 1) suxire unha investigación máis detallada das percepcións dos executivos e dos académicos acerca do concepto de posicionamento con vistas a unha definición máis ampla. Para Bainsfair (1990, *apud* Blankson, 2001, p. 5), o “[...] *posicionamento é unha daquelas palabras que todos usan pero que poucas persoas entenden [...]*”.

O obxectivo deste estudo é recuperar referencias bibliográficas dos investigadores e dos practicantes do marketing que permitan resaltar similitudes e diferenzas conceptuais, rescatar as orixes do concepto de posicionamento e propoñer unha definición que se lle aplique ao contexto da administración de marcas. Adicionalmente, son analizadas as tipoloxías atopadas na bibliografía para obter así un maior entendemento das dimensións que o concepto de posicionamento alcanza en relación coa xerencia de produto, marketing e estratexia, suxerindo unha tipoloxía que abarque todas esas dimensións.

A revisión bibliográfica realízase sobre as bases de datos brasileiras e españolas especificadas na metodoloxía, partindo da busca de palabras clave relacionadas co concepto, así como mediante referencias cruzadas. Esas referencias son a base de discusión sobre a cal se asentán as conclusións do traballo.

Como conclusión, defínese o posicionamento de marca como o “*proceso de estudo, definición e implementación dunha oferta diferenciada cuxos atributos proporcionen unha posición vantaxosa sostible dunha marca en relación coa competencia nunha categoría, desde o punto de vista da percepción dun público-obxectivo*”. Tamén se adopta a tipoloxía de Alcaniz e López (2000) como a máis apropiada para representar o estado de concepcións sobre o posicionamento, dominado polas orientacións perceptiva e organizacional.

2. METODOLOXÍA

Para realizar os obxectivos propostos, levouse a cabo unha análise bibliográfica nas bases de datos de revistas, anais de congresos e bibliotecas de universidades brasileiras e españolas no período 1999-2004 nas áreas de Organización Estratéxica e de Estratexia de Marketing. As revistas consultadas foron a *Revista de Administração Contemporânea (RAC)* –editada pola ANPAD (Asociação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração)– e a *Revista Investigación y Marketing (I&M)* –editada en España pola AEDEMO (Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión)–. Os anais de congresos investigados foron o *Encontro de Marketing da ANPAD –EMA* (Brasil)– e o *Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing –EPUM* (España)–.

Nas universidades brasileiras a análise bibliográfica foi realizada nas seguintes bases de datos: Sistema Integrado *Lumen*, da Pontificia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), e Sistema *Dedalus* do Servizo de Bibliotecas e Documentación da Universidade de São Paulo (USP). En España, a análise foi realizada tamén nas bibliotecas de dúas universidades: a Escola Superior de Xestión Comercial e Marketing (ESIC) e a Universidade de Santiago de Compostela (USC).

Nas investigacións das bases de datos foron utilizadas as seguintes palabras clave: *posicionamento, posicionamento de marca, brand positioning, positioning, posicionamiento e posicionamiento de marca*, co resultado que, tras o oportuno proceso de verificación e depuración, se presenta no cadro 1.

Cadro 1.- Resumo da investigación bibliográfica

PALABRAS CLAVE	REVISTAS		CONGRESOS		UNIVERSIDADES			
	Brasil	España	Brasil	España	Brasil	España	Brasil	España
	RAC	I&M	EMA	EPUM	PUC/SP	USP	ESIC	USC
Brand positioning Posicionamento de marca	0	1	0	2	10	14	4	3
Positioning Posicionamento	1	1	11	14	12	24	22	17

FONTES: RAC, AEDEMO, ANPAD, EPUM, *Lumen* (PUC/SP), *Dedalus* (USP), ESIC e USC (1999-2004).

Unha vez reunidos os textos susceptibles de ser utilizados neste estudo, procedeuse a complementar a investigación realizando na World Wide Web, mediante as

ferramentas *ScienceDirect* e *Ebsco*, buscas das mesmas palabras clave da investigación inicial. Á bibliografía resultante engadíuselle o traballo da análise das citas a través de referencias cruzadas, tras a posterior verificación da súa dispoñibilidade nas bases de datos consultadas, obtendo así a bibliografía que consta ao final deste texto.

3. ORIXES DO POSICIONAMENTO

A orixe real do posicionamento non está clara (Alpert e Gatty, 1969), aínda que para Horsky e Nelson (1992) o concepto pode remontarse aos anos corenta, a partir dos estudos de marketing mix. O posicionamento é coñecido, sobre todo, como un termo recente que evolucionou das discusións de segmentación do mercado, do público-obxectivo e das estruturas de marketing durante os anos sesenta e principios da década dos anos setenta. Para Ries e Trout (2002), o concepto comezou na industria de bens de consumo co posicionamento do produto. Outra hipótese, citada por Romaniuk e Sharp (2000), é a evolución do posicionamento a partir das medidas das percepcións dos consumidores e dos mapas perceptuais.

Ries e Trout (2002) localizan as orixes do concepto de posicionamento no ano 1972, nun artigo escrito polos autores denominado “A era do posicionamento” e publicado na revista *Advertising Age*.

Ata a década dos anos cincuenta, Ries e Trout (2002) situaban a publicidade na etapa do produto na cal os publicistas se concentraban nas características e nos beneficios dos produtos e na comunicación do *USP* (*Unique Selling Proposition* ou Proposición Única de Venda). O paso seguinte foi a etapa da imaxe, cando se descubriu a importancia da imaxe e da reputación da empresa. Na etapa do posicionamento, domina a estratexia; unha posición debe ter en conta non só os puntos fortes e febles dunha compañía senón tamén o escenario da competencia. Como reacción á existencia de moitos produtos e servizos é necesario coñecer a maneira en que as marcas son percibidas e agrupadas na mente dos consumidores. Para estes autores, a única forma de obter bos resultados é por medio “*da selectividade, da concentración nun branco restrinxido, da práctica da segmentación e do posicionamento. Nunha palabra, do «posicionamento»*” (Ries e Trout, 2002, p. 6). E ter o mellor posicionamento é ser o primeiro na mente dos consumidores –que normalmente vai asociado a unha maior participación de mercado e rendibilidade– e ser capaz de manter esa posición ao longo do tempo a través da flexibilidade nos programas de marketing, da innovación continua e da reputación de ter bos produtos. Así, o obxectivo principal dun programa de posicionamento debe ser alcanzar o liderado nunha determinada categoría.

Toledo e Henzo (1991, *apud* Monte, 1998, p. 42) formulan o proceso evolutivo do posicionamento, a partir das ideas de Ries e Trout, como unha ferramenta de apoio ao proceso de comunicación. Esta formulación foi modificada coa contribución de autores como Wind (1982) e Kotler (1996), que ampliaron a súa dimensión

para o marketing estratéxico. DiMingo (1988) propón, xa que logo, unha estrutura de comprensión dun posicionamento estratéxico baseado en dúas fases: o posicionamento de mercado e o posicionamento psicolóxico.

Parece haber unha certa tendencia na literatura consultada a recoñecer o traballo de Ries e Trout como o propulsor das discusións do posicionamento no campo do marketing, aínda que non se poida garantir que foran eles os pioneiros na utilización deste termo. Hai evidencias que sinalan a posterior apropiación deste concepto no ámbito do marketing e da estratexia empresarial.

4. CONCEPTOS DE POSICIONAMENTO

Un obxecto está posicionado cando pode ser identificado nun lugar en comparación cos lugares que outros obxectos ocupan. A percepción do posicionamento está vinculada ao modo e ás variables usadas como definición dos puntos de referencia: canto máis semellantes son os posicionamentos maior debe ser a percepción dos grupos de referencia. Estes grupos de referencia desenvolven un dobre papel: consolidan a percepción dun elemento como parte dunha categoría de produto ou grupo estratéxico á vez que poden contribuír a un proceso de non diferenciación o de estandarización de referenciais.

A relevancia do concepto de categoría de produto é explícita nos conceptos de posicionamento. Xeralmente, os profesionais de marketing asumen que os clientes agrupan os produtos de forma xerárquica en niveis variados de especificidade. Na mente dos clientes, os produtos son inicialmente agrupados en clases, despois en categorías de produtos, en tipos de produtos e, finalmente, por marcas. A organización en categorías de produtos que está na memoria do cliente ten un importante papel na súa toma de decisión (Keller, 2003, p. 79). A profundidade da conciencia da marca está relacionada coa probabilidade de que a marca sexa recordada, mentres que a súa amplitude se refire ao recordo en diferentes situacións de uso.

Para Levitt (1990, p. 85), non existe unha “mesma mercadoría”. Todos os bens e servizos poden ser diferenciados –e usualmente o son– con base no feito de que para o comprador potencial un produto é un conxunto complexo de satisfaccións de valor. Kotler (1996, p. 269) define a diferenciación como “*o acto de deseñar un conxunto de diferenzas significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos competidores*”. Unha diferenza é viable cando obedece aos criterios de importancia, distinción, superioridade, comunicabilidade, sustentación, dispoñibilidade e rendibilidade.

Aaker (1991) observa que o posicionamento significa diferentes cousas para diferentes persoas: para algúns, é a decisión de segmentar; para outros, a cuestión da imaxe; para a maioría, é a opción a través da cal se destacan as características do produto. Poucos xerentes consideran todas as alternativas anteriores.

Non hai unha definición universalmente aceptada de posicionamento (Blankson, 2001). Isto pode ser atribuído en parte á falta dunha clara base teórica e á relativa

sinxeleza coa que o concepto é utilizado polos practicantes de marketing. Hai unha serie de termos complementarios e relacionados –“*posición do produto*”, “*posición*”, “*posicionamento de produto*”, “*posicionamento de mercado*”– que mostran tamén algunha superposición dos conceptos e aplicacións.

Por posición de produto enténdese a suma dos atributos asociados a un produto polos seus consumidores, sendo o termo máis antigo relacionado co posicionamento (Chintagunta, 1994). As definicións de posicionamento de produto gardan aínda unha estreita relación co propio posicionamento de marca. Nas definicións de Alpert e Gatty (1969) e de Herman e Huber (2000), o posicionamento de produto aparece como a maneira pola cal os usuarios dun produto perciben marcas competidoras e categorías de produtos. Neste punto xorde o mapa perceptual como unha das ferramentas de traballo desenvolvidas para soportar o esforzo de posicionamento de produto/marca.

O termo posición é definido na literatura como un lugar ocupado por un produto/servizo en relación cos seus competidores. Para Chintagunta (1994), a posición é “[...] *a identificación das dimensións perceptuais e a medida da posición dun produto/servizo en varios eixes, seguida dunha inferencia sobre onde debe estar o produto/servizo*”. De novo, o concepto de posición definido por Arnott refírese ao mapa perceptual.

O posicionamento de mercado é concibido como a estratexia que se adoptará en relación coa segmentación de mercado e coa selección dos segmentos nos cales a empresa quere participar (Urban, 1975). Neste ítem, o concepto de posicionamento é tomado pola estratexia empresarial.

En Ries e Trout (2002, p. 2), a esencia do posicionamento consiste en aceptar as percepcións como realidade e en reestruturalas co fin de crear a posición desexada: “[...] *é o modo en que vostede se diferencia na mente do seu cliente potencial*”.

Kapferer (1992, p. 96) define o posicionamento como a énfase nas características distintivas que fan unha marca diferente dos seus competidores e atraente para o público. Más adiante, Kapferer (p. 172) sinala que o “*posicionamento é o acto de relacionar unha faceta dunha marca cun conxunto de expectativas, necesidades e desexos dos consumidores*”. O posicionamento é un concepto crucial, que lembra que as eleccións dos clientes son feitas nunha base comparativa, e que un produto só será escollido cando forma parte claramente dun proceso de selección.

Keller (2003, p. 45) define o posicionamento de marca como a creación de superioridade de marca na mente dos consumidores. O posicionamento debe convencer aos consumidores das vantaxes dos seus produtos contra a competencia e, á vez, aliviar preocupacións en relación coas posibles desvantaxes. Para este autor, o posicionamento require tamén a especificación de valores cruciais –conxunto de asociacións abstractas como atributos e beneficios– e un “*mantra*” –a esencia da marca ou promesa–.

Aaker (1996, p. 83) describe a posición da marca como “*a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que debe ser activamente comunicada ao pú-*

blico-obxectivo e que presenta unha vantaxe en relación coas marcas competidoras". No seu modelo, a fase de posicionamento segue á definición da identidade e da proposta de valor, así como á súa implementación. A pedra angular do programa de comunicación da marca é o enunciado de posición.

Un posicionamento de éxito é definido por Sternthal e Tybout (2001, p. 58) cando "[...] *se involucra unha marca nalguna categoría que os consumidores poidan comprender e recoñecer de inmediato, ademais de diferenciala doutros produtos na mesma categoría [...]*".

Jain (1997, p. 345) define o posicionamento como "*a situación dunha marca naquela parte do mercado onde será recibida de modo favorable comparada coas marcas competidoras*".

Sekhar (1989, *apud* Blankson, 2001, p. 3) establece o posicionamento como "[...] *unha ferramenta de diagnóstico que subministra «insights» sobre novas áreas de desenvolvemento do produto e lagoas no mercado que poden ser exploradas para unha vantaxe de marketing a través da planificación do produto e do entendemento das necesidades do cliente [...]*".

Yip (1997) concibe o posicionamento como a representación da capacidade xenérica da compañía en competir no mercado.

Para Alden, Steenkamp e Batra (1999, p. 78), o posicionamento é "[...] *o proceso interactivo, proactivo e deliberado de definir, medir, modificar e monitorizar as percepcións dun consumidor sobre un obxecto no mercado [...]*". A aplicación do posicionamento involucra a definición das dimensións dun espazo perceptual particular que representa adecuadamente a percepción do público-obxectivo, a medición da localización dos obxectos nese espazo, as modificacións das características do obxecto para que se aproximen ás percepcións ideais dos clientes e, por último, as modificacións das percepcións dos clientes a través da estratexia de comunicación.

Para Lehmann e Winer (2002, p. 246), o posicionamento é "*unha definición específica de como o produto difire da competencia na mente dun determinado grupo de clientes, e abarca o público-obxectivo dos clientes e competidores, e atributos a través dos cales a diferenciación vai ter lugar*".

O posicionamento competitivo dunha empresa é "*unha declaración dos mercados-obxectivos, isto é, onde competirá a empresa e a vantaxe diferencial, é dicir, como competirá a empresa*" (Hooley e Saunders, 1996, p. 51).

A definición de posicionamento dada por Kotler (2000, p. 270) di que "*o posicionamento é o acto de desenvolver a oferta e a imaxe da empresa, de forma que ocupen un lugar distinto e valorado nas mentes dos consumidores-obxectivo*".

Para Randazzo (1997, p. 47), o posicionamento da marca "[...] *é aquilo que os publicistas queren que a marca represente no mercado e na mente do consumidor*". Posicionar a marca no mercado baséase normalmente nun produto e nos seus atributos físicos comparados cos dos seus competidores. O posicionamento perceptual, ou como a marca se posiciona na mente do consumidor, inclúe o posicionamento de mercado, pero non se limita só a el, pois o anunciante vai máis alá dos atributos físicos. A publicidade fai isto ao crear unha mitoloxía de marca que

transmite beneficios baseados no produto ou no seu carácter emocional/psicolóxico.

Para Peter e Olson (1996, p. 496), o obxectivo principal dunha estratexia de posicionamento é formar unha imaxe particular na mente dos consumidores. Talarico (1998, p. 66) concibe o posicionamento de marca como “[...] *a definición dun punto no espazo da mente do consumidor para ser ocupado pola marca*”. Gwin e Gwin (2003) conciben o posicionamento baixo un enfoque tridimensional, comprendendo o posicionamento do produto, o posicionamento do mercado e o posicionamento da empresa.

Para Blankson (2001), os diversos termos relacionados co posicionamento mostran un patrón con tres elementos: o conceptual, o operacional e o estratéxico ou, dito doutra forma, os clientes, a empresa e a competencia, sumados a dúas perspectivas: unha xerencial/organizacional e outra do consumidor.

Os aspectos do posicionamento baseados nos competidores ou nas metas dos clientes difiren en relación co foco, pero aproxímanse na concepción do valor da marca, que ten como función ligar a posición da marca ao marketing mix. Sternthal e Tybout (2001b, p. 73) definen valor de marca como:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Calidade do produto/Servizo} + \text{Calidade psíquica}}{\text{Prezo} + \text{Tempo}}$$

Upshaw (1999, p. 12) defende que o posicionamento é un proceso e non un acto. É un proceso de persuasión continua para levar ao cliente a pensar dunha determinada maneira, e non unha acción unilateral do profesional de marketing.

O proceso de posicionamento consta de dúas etapas básicas (Kapferer, 1992): a definición da categoría, na cal a marca será asociada e comparada, e o establecemento do diferencial e da vantaxe competitiva da marca contra os seus competidores na categoría.

Para Upshaw (1999), unha marca ben posicionada é a base para unha relación co cliente no longo prazo. Aínda que poden exercer unha certa influencia, os responsables de marketing non poden controlar o modo no que unha marca se posicionará na mente dos clientes. O autor contrasta algunhas das ideas vixentes coa súa visión do posicionamento.

Blankson e Kalafatis (2001) afirman que unha perspectiva do concepto de posicionamento debe ter en conta o papel do posicionamento, os seus obxectivos, a identificación de estratexias adecuadas para soportar os obxectivos, o desenvolvemento dunha comunicación capaz de entregar as mensaxes desexadas e, finalmente, o manexo das actividades relacionadas co ciclo de vida. A efectividade dun posicionamento debe ser xulgada en termos dos obxectivos trazados en relación coas percepcións xeradas no público-obxectivo.

Con base nas definicións obtidas na investigación bibliográfica, foi posible distinguir grupos de referencia sobre os cales se asentán as principais diferenzas e se-

mellanzas entre os conceptos de posicionamento. Un primeiro agrupamento di, con respecto aos termos xenéricos, que parecen traspasar as definicións do posicionamento con independencia da súa orientación. Os ditos termos son os seguintes: *diferenciación, proceso, segmento/público-obxectivo, oferta, competencia, atributos, clientes, valor, lugar ocupado nun escenario competitivo ou categoría e vantaxe*. Estes termos permiten realizar unha definición xenérica do posicionamento como “*o proceso de estudo, definición e implementación dunha oferta diferenciada de valor cuxos atributos proporcionen unha posición vantaxosa sostible en relación coa competencia nun escenario competitivo, desde o punto de vista dun público-obxectivo*”. Esta definición xenérica aplícase con independencia do posicionamento do produto, da marca, da imaxe, da empresa ou da estratexia.

Xorden diferenzas en canto á forza controladora do esforzo do posicionamento ou sobre a perspectiva pola cal se xulga o posicionamento. Para algúns autores, entre os que podemos citar a Aaker (1996); Alden, Steenkamp e Batra (1999); Alpert e Gatty (1969); Chintagunta (1994); Kapferer (1992); Keller (2003); Lehmann e Winer (2002); Peter e Olson (1996); Randazzo (1997); Ries e Trout (2002); Romaniuk e Sharp (2000); Sternthal e Tybout (2001), ou Talarico (1998), o punto de referencia do posicionamento e a medida da súa efectividade é a percepción do público-obxectivo, e o mapa perceptual é a ferramenta máis citada. Para outros autores, entre os que destacamos a Gwin e Gwin (2003), Hooley e Saunders (1996), Jain (1997, 1989), Urban (1975), ou Yip (1997), o posicionamento consiste nunha perspectiva interna e procesual de oferta, segundo os obxectivos e as condicións da compañía. A perspectiva do cliente, ou perceptual, predomina nas definicións de posicionamento asociadas á marca e á comunicación, mentres que a perspectiva organizacional predomina na orientación do posicionamento estratéxico. Este punto é fundamental para entender a evolución e a apropiación do posicionamento pola administración estratéxica e o marketing estratéxico: o principal actor deixa de ser o cliente-obxectivo dos esforzos de comunicación e pasa a ser o estratega. O obxecto tamén cambia: da comunicación nas mentes dos clientes para o deseño estratéxico da posición da organización e os seus produtos. Esas dúas orientacións débátese sobre dúas premisas distintas: mentres que a orientación ao cliente permite só influenciar un resultado que está fóra do seu control (na mente do cliente), a orientación estratéxica cre na forza do posicionamento como elemento que moldea o escenario competitivo.

Outro aspecto de discusión é o estatus do posicionamento. Hai un predominio do enfoque de proceso, entendido como unha secuencia de etapas nas que están presentes, aínda que sexa implicitamente, a análise interna e externa, a segmentación, a definición do enunciado de posicionamento, a súa implementación e acompañamento.

Segundo Hunt (2002, pp. 64-65), unha boa definición debe: a) incluír todos os fenómenos que dela deban formar parte; b) excluír todos os fenómenos que non deba abarcar; c) diferenciar o concepto central doutros termos; d) definir claramente o termo; e) comunicar ben o significado do termo á audiencia; f) ser consistente

co significado doutros termos importantes; e g) ser o suficientemente amplo como para atender os criterios anteriores.

Baseándonos nisto, e para os efectos deste estudo, propónse a seguinte definición do posicionamento de marca: “*proceso de estudo, definición e implementación dunha oferta diferenciada de valor cuxos atributos proporcionen unha posición vantaxosa sostible dunha marca en relación coa competencia nunha categoría, desde o punto de vista da percepción dun público-obxectivo*”.

5. TIPOLOXÍAS DE POSICIONAMENTO

Muhlbacher *et al.* (1994) mencionan a existencia de dúas escolas de pensamento que discuten o concepto de posicionamento. A primeira escola inclúe o posicionamento dentro do cadro das decisións do marketing mix ou no dominio da toma de decisión estratéxica. Os defensores desa escola ven o posicionamento como unha ferramenta poderosa de comunicación do marketing mix. A segunda escola define o posicionamento como unha estratexia agresiva de axuste das crenzas do cliente sobre os beneficios e calidades dun produto/servizo como parte da política de produto, no sentido de seleccionar características particulares do produto para desenvolvelo e resaltalo.

Outros autores, incluíndo a Hooley e Saunders (1996), din que o concepto de posicionamento é único, e que reúne todas as deliberacións da empresa co obxectivo de alterar as percepcións do cliente nunha triangulación que involucra aos clientes, á empresa e aos competidores. Kotler (1996) incorpora a dimensión ambiental nos conceptos de posicionamento e de reposicionamento. Para Blankson (2001), dúas visións complementarias explican o posicionamento: a perspectiva do cliente e as accións da organización.

Na literatura administrativa, Alcaniz e López (2000) diferencian dous conceptos de posicionamento: o posicionamento estratéxico e o posicionamento operacional. O posicionamento estratéxico, tipificado no traballo de Porter (1989), designa o lugar que unha empresa ocupa na súa industria a partir dunha estratexia competitiva. O posicionamento operacional, tamén definido polos autores como posicionamento de oferta, deriva da definición de Ries e Trout (2002, p. 2), e defínese como “[...] o modo en que vostede se diferencia na mente do seu cliente potencial”.

Para Alcaniz e López (2000), o posicionamento da oferta de marketing induce ao marketing mix (prezo, distribución, produto e promoción) como factor de éxito, ten carácter táctico/operacional, opera no curto/medio prazo e considera competidoras a todas as ofertas percibidas como igualmente adecuadas a unha situación de uso ou contexto de aplicación. O posicionamento estratéxico expande a súa actuación a outros factores de éxito do negocio –como a tecnoloxía–, utiliza un horizonte de longo prazo e emprega un contexto de análise amplo en canto a variedade e cantidade de dimensións estratéxicas.

Aínda que con diferenzas, existen puntos comúns cando se analizan os dous tipos de posicionamentos. Esas superposicións proveñen dos responsables da defini-

ción dos posicionamentos, da importancia dos mercados e do horizonte temporal utilizado. A tipoloxía de Alcaniz e López pode ser criticada polos defensores do carácter estratéxico das accións de marketing que se sobrepoñen á estratexia global.

No seu estudo sobre a industria automobilística, Alcaniz e López (2000) atoparon evidencias que suxiren que os posicionamentos estratéxico e de marketing poden ser percibidos de forma diferente para unha mesma empresa aos ollos do sector e dos seus potenciais clientes. De aí a percepción do posicionamento levaría a situacións nas cales os grupos de competidores se mostrarían diferentes na estratexia competitiva ampla e na oferta de marketing.

Gouvêa (1991) resalta o teor estratéxico implícito na técnica de posicionamento, que consiste no mapa de rutas que se trazarían para determinar como ir do punto *A* ao punto *B*, pola determinación do composto de marketing para conducir aos clientes dun punto a outro.

Do exposto na discusión sobre as definicións de posicionamento pódese concluír que, aínda que o concepto xenérico de posicionamento sexa único, a tipoloxía de Alcaniz e López (2000) representa da maneira máis aproximada a variedade de concepcións relativas ao posicionamento en canto ás súas manifestacións principais: a orientación ao cliente baseada nos esquemas perceptuais, e a orientación ao organizacional, centrada no posicionamento da compañía na industria. Só cabe facer unha única observación en canto á nomenclatura adoptada, xa que parece pouco aconsellable diferenciar as orientacións ao cliente e a organizacional baixo as denominacións de, respectivamente, posicionamento operacional (ou de oferta) e estratéxico. É máis adecuado considerar un posicionamento perceptual e organizacional, onde ambos os dous teñen implicacións de carácter estratéxico e poden estenderse a programas de longo prazo.

6. CONSIDERACIÓNS FINAIS

Esta revisión da literatura mostrou que o concepto de posicionamento no marketing aínda se atopa en fase de sedimentación. O tema é tratado na literatura, pero o seu tratamento conceptual mostrouse pouco estruturado, a maneira do que sucede con outros termos en xestión de marca, como a definición de imaxe, por exemplo. Aínda que se chegara a un concepto xenérico que abarca o núcleo do problema do posicionamento, é de esperar que os autores, en función da apropiación do concepto por outras áreas e non só pola comunicación, continúen utilizando definicións máis específicas nas súas aplicacións.

Atopáronse dúas orientacións básicas no posicionamento: o posicionamento perceptual, ligado ás problemáticas do posicionamento de marca e produto, e a orientación organizacional, relativa á definición do lugar que ocupará a empresa no escenario competitivo. Esas dúas orientacións non deben ser consideradas mutuamente excluíntes, pois interaccionan entre elas desde o punto de vista estratéxico e refórzanse, non sendo tratadas necesariamente como esforzos separados desde o punto de vista dos practicantes de marketing.

Autores como Kapferer (2000) e Aaker (1996) estudan as limitacións de alcance do posicionamento na administración de marcas. O posicionamento non revela toda a riqueza de significados dunha marca nin reflicte todo o seu potencial; non permite a exploración completa da identidade e da singularidade da marca, e moitas veces deixa a comunicación de marca a mercé da calidade do traballo creativo, pois di pouco sobre o estilo, a forma e o espírito da comunicación. A trampa da posición de marca ocorre cando a busca pola identidade se restrinxe ao aspecto do posicionamento, pola necesidade de proporcionar guías para os programas de comunicación, limitando o traballo coa identidade de marca.

Ao falar de marcas globais, o posicionamento enfronta o desafío de manexar declaracións de beneficios para públicos cuns gustos que poden non ser perfectamente homoxéneos. A característica desafiadora da globalización de marcas está en prever se as diferenzas existentes entre os usuarios en mercados diversos requiren ou non posicionamentos, execucións e incluso marcas diferentes. Esa discusión tamén está vinculada ao impacto da tecnoloxía de información sobre o marketing: a posibilidade de alcanzar e administrar unha carteira mundial de clientes coas súas vantaxes de escala asume a creación de marcas globais para un cliente-obxectivo indistinto. Por outro lado, a mesma tecnoloxía posibilita vantaxes competitivas ao analizarse niveis individuais de consumo para ofertas personalizadas.

Este texto conclúe coa existencia dun concepto xenérico de posicionamento que identifica o proceso e sinala o seu obxectivo, estratexia e compoñentes básicos á vez que permite a súa adaptación, de acordo coa orientación do posicionamento. Propón tamén unha definición para o posicionamento de marca que pode ser usada nas discusións polos estudosos e practicantes do marketing. Finalmente, selecciona unha tipoloxía composta por dúas orientacións predominantes nas aplicacións do posicionamento: a perceptual e a organizacional.

Calquera revisión bibliográfica presenta limitacións desde o punto de vista do espazo e do acceso ás publicacións, polo que nos cinguiremos aquí aos textos máis coñecidos sobre o tema. Poden realizarse novos estudos partindo das referencias deste texto co obxectivo de obter un cadro máis completo das discusións existentes. Poden efectuarse análises empíricas de casos de posicionamento para validar a adecuación das definicións propostas ou como investigacións sobre as aínda escuras orixes do termo. Tamén poderían realizarse estudos que propuxeran medidas de efectividade para o proceso de implantación e propostas de modelos máis amplos que poderían perfeccionar a eficacia e a comprensión do proceso de posicionamento.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1991): *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- AAKER, D. A. (1996): *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura.
- ALCANIZ, J.E.B.; LÓPEZ, N.V. (2000): “Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil: un análisis comparado”, *Economía Industrial*, núm. 332, pp. 29-42.

- ALDEN, J.; STEENKAMP, J.; BATRA, R. (1999): "Brand Positioning through Advertising in Asia, North America and Europe: The Role of Global Culture", *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 75-87.
- ALPERT, L.; GATTY, R. (1969): "Product Positioning by Behavioral Life-styles", *Journal of Marketing*, vol. 33, núm. 2, pp. 75-92.
- BHAT, S.; REDDY, S.K. (1998): "Symbolic and Functional Positioning of Brands", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 15, núm. 1, pp. 32-43.
- BLANKSON, C. (2001): "Some Issues about the Concept of Positioning: An Overview", *Atlantic Marketing Association Conference*. Portland. (En <http://www.gvsu.edu/ssb/market/news.htm>). (Última consulta 08-09-2004).
- BLANKSON, C.; KALAFATIS, S. (2001): "Toward a Composite Strategic Positioning Model", *Academy of Marketing Science Tenth Biennial World Marketing Congress Conference*. Cardiff. (En: <http://www.gvsu.edu/ssb/market/news.htm>). (Última consulta 08-09-2003).
- CHINTAGUNTA, P. (1994): "Heterogeneous Logit Model Implications for Brand Positioning", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXI, pp. 304-311.
- CLANCY, K. J. (2001): *Whatever Happened to Positioning?* Newton. (En <http://www.copernicusmarketing.com/about/docs/positioningpaper.pdf>). (Última consulta 08-09-2003).
- DIMINGO, E. (1988): "The Fine art of Positioning", *Journal of Business Strategy*, (marzo-abril), pp. 34-38. Boston.
- DOYLE, P. (2001): "Brand Positioning Using Multidimensional Scaling", *European Journal of Marketing*, pp. 20-34.
- FISHER, C. (1991): "At Some Papers: Loyalty Pays", *Advertising Age*, vol. 62, núm. 33, pp. S2-S5.
- GOUVÊA, M.A. (1991): *Uma contribuição para o desenvolvimento de estratégias de posicionamento no contexto de marketing bancário*. (Tese de doutoramento). São Paulo: Universidade de São Paulo.
- GWIN, C.; GWIN, C. (2003): "Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning", *Journal of Marketing*, vol. 67, pp. 30-42.
- HERMAN, A.; HUBER, F. (2000): "Value-oriented Brand Positioning", *International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research*, pp. 95-112.
- HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J. (1996): *Posicionamento competitivo*. São Paulo: Makron Books.
- HORSKY, D.; NELSON, P. (1992) "New Brand Positioning and Pricing in an Oligopolistic Market", *Marketing Science*, vol. 11, núm. 2, pp. 133-153.
- HUNT, S.D. (2002): *Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing*. Armonk: Sharp.
- JAIN, S.C. (1997): *Marketing Planning and Strategy*. 5ª ed. Cincinnati: South Western.
- KAPFERER, J. (1992): *Strategic Brand Management*. 2ª ed. New York: Free Press.
- KELLER, K.L. (2003): *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 2ª ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- KOTLER, P. (1996): *Administração de Marketing*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- KOTLER, P. (2000): *Administração de Marketing*. 10ª ed. São Paulo: Pearson.
- LEHMANN, D.R.; WINER, R.S. (2002): *Product Management*. 3ª ed. New York: McGraw Hill/Irwin.
- LEVITT, T. (1990): *A imaginação de marketing*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- MC ALEXANDER, J.; BECKER, B. (1993): "Positioning Health Care Services: Yellow Pages Advertising", *Journal of Health Care Marketing*, vol. 13, núm. 1, pp. 54-58.

- MONTE, E.F. (1998): “Posicionamento: da propaganda ao nível estratégico”, *Caderno de Pesquisas em Administração*, vol. 1, núm. 7, pp. 41-50. São Paulo: FEA/USP.
- MUHLBACHER, H. *et al.* (1994): “MIPS: Managing Industrial Positioning Strategies”, *Industrial Marketing Management*, vol. 23, núm. 4, pp. 287-299.
- PERALBA FORTUNITY, R. (2001): “El posicionamiento internacional de la marca”, en J. Durán Herrera: *Las marcas renombradas españolas: un activo estratégico para la internacionalización de España*. Madrid: McGraw-Hill.
- PETER, J.P.; OLSON, J.C. (1996): *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. 4ª ed. Chicago: Irwin.
- PORTER, M. (1989): *Vantagem competitiva*. 16ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- RANDAZZO, S. (1997): *A criação de mitos na publicidade*. Rio de Janeiro: Rocco.
- RIES, A.; RIES, L. (2000): *As 22 consagradas leis de marcas*. São Paulo: Makron Books.
- RIES, A.; TROUT, J. (1993): *As 22 consagradas leis do marketing*. São Paulo: Makron Books.
- RIES, A.; TROUT, J. (2002): *Posicionamento: a batalha por sua mente*. 20ª ed. São Paulo: Makron Books.
- ROMANIUK, J.; SHARP, B. (2000): “Using Know Patterns in Image Data to Determine Brand Positioning”, *International Journal of Market Research*, vol. 42, núm. 2, pp. 219-230.
- SEKHAR, A. (1999): “The offshore advantage”, *Asian Business*, vol. 35, núm. 8, pp. 16-18.
- STERNTHAL, B.; TYBOUT (2001): “Posicionamento de marca”, en D. Iacobucci [org.]: *Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management*. São Paulo: Futura.
- SUJAN, M.; BETTMAN, J. (1989): “The Effects of Brand Positioning Strategies on Consumers’ Brand and Category Perceptions: Some Insights from Schema Research”, *Journal of Marketing Research*, vol. XXVI, pp. 454-467.
- TALARICO, R.F. (1998): *Um modelo conceitual para a construção e o reposicionamento de marcas*. (Disertación. Maestrado en Administración). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- TOLEDO, G.L.; HENZO, M.A. (1991): “O processo de posicionamento e o marketing estratégico”, *XV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)*. (ANPAD, vol. 4, pp. 11-25). Rio de Janeiro.
- TROUT, J. (1995): *The New Positioning: The Latest on World’s #1 Business Strategy*. New York: McGraw Hill.
- UPSHAW, L.B. (1999): *Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*. New York: John Wiley & Sons.
- URBAN, G. (1975): “Perceptor: A Model for Product Positioning”, *Management Science*, vol. 21, núm. 8, pp. 858-871.
- WIND, Y.J. (1982): *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*. Reading: Addison Wesley.
- WINER, R.; MOORE, W. (1989): “Evaluating the Effect of Marketing Mix Variables on Brand Positioning”, *Journal of Advertising Research*, pp. 39-45.
- YIP, G. (1997): “Patterns and Determinants of Global Marketing”, *Journal of Marketing Management*, vol. 13, pp. 153-165.