

MARKETINGMIND BRAND POSITIONING: POR UMA NOVA TEORIA EM POSICIONAMENTO*

Fred Tavares

Considerações iniciais

Todo homem toma os limites
de seu próprio campo de visão
como os limites do mundo.

Schopenhauer

“Porter e Ries, teóricos de áreas tão distintas”, como disse Steve Milunovich, em matéria publicada na revista HSM Management (julho-agosto, 1997) com o título: “Pode haver semelhanças entre teóricos de áreas tão distintas como estratégia e *marketing*?”. Expõe uma reflexão muito fecunda, a respeito da influência de Al Ries sobre Michael Porter, destacando que a leitura de Ries pode ajudar a compreender o pensamento de Porter. A razão é simples: o “pai” do posicionamento é Al Ries (juntamente com Jack Trout) e, por isso, influenciou decisivamente Michael Porter na direção dos seus conceitos em estratégia competitiva.

Em 1972, Ries e Trout – publicitários e empresários do ramo da comunicação – publicaram um artigo na revista Advertising Age, intitulado “Positioning Era”, que destacava a importância do conceito de posicionamento como a base do pensamento estratégico (Milunovich, HSM Management, nº3, 1997: 58), e que iria despontar, no início da década de 80, como uma revolução no *marketing*.

Porter, professor titular da Harvard Business School, iniciou a sua jornada ao posicionamento estratégico, em 1980, com o lançamento do livro *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Suas teorias impactaram o campo da administração moderna, ganhando

uma dimensão mundial: “uma empresa em uma atividade altamente atraente pode mesmo assim não obter lucros satisfatórios se tiver escolhido um frágil e inconsistente posicionamento competitivo”¹ (*The Competitive Advantage of Nations*).

De acordo com Henry Mintzberg² (2000), Porter é o artífice da chamada Escola do Posicionamento, uma das principais escolas de estratégia identificadas e analisadas pelo não menos famoso e também influente estrategista, autor do livro *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Para Mintzberg, o pensamento estratégico a partir dessa escola propõe a escolha de posições genéricas planejadas, de forma deliberada, organizadas e construídas através de vantagens competitivas mercadológicas e robustas.

Destarte, a partir da Escola do Posicionamento (*grille de lecture*), que une o *marketing* à estratégia, é que serão estabelecidas as articulações necessárias para as providenciais reflexões com o objetivo de descortinar um novo olhar no campo da administração, ou seja, apresentar a formulação conceitual do *marketingmind brand positioning*.

Sendo assim, as questões levantadas neste artigo são as seguintes: quais são os pressupostos teóricos de Porter e Ries? Como o posicionamento liga os teóricos na construção da marca? Como a estratégia e o *marketing* estão ligados? Como Philip Kotler, o *guru* do *marketing*, integra as idéias de Porter e Ries, através da gestão de *branding*? O *marketing* orienta a estratégia, ou não? E como se fundamenta o conceito de *marketingmind approach*?

Para um melhor entendimento do assunto, a marca Coca-Cola serve de exemplificação à compreensão da formulação teórica, pois, além de tratar-se da marca mais valiosa (*brand equity*) e lembrada em todo o mundo, cometeu um dos maiores fracassos da história do *marketing* com a criação da *New Coke*.

Sintetizando o pensamento de Porter (a estratégia)

O argumento central de Porter (1999) é que conseguir eficiência operacional não basta, pois as ferramentas que permitem tal eficiência

são facilmente imitáveis. Em vez disso, a essência do pensamento em estratégia³ é eleger uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que sejam muito mais difíceis de monitorar.

Porter (1986 e 1992) sedimenta a sua visão através do pensamento militar, com uma artilharia de conceitos como estratégias genéricas (custos, diferenciação e enfoque), modelo cinco forças (para análise do comportamento do setor e a rivalidade competitiva de mercado) e cadeia de valor (administrar a arquitetura estratégica para permitir uma vantagem competitiva sustentável que impeça um flaqueamento por parte dos “vacilantes” - imitadores). Além disso, inclui nesta análise também outros argumentos estratégicos como *SWOT* e portfólios estratégicos, a fim de assegurar uma posição competitiva bem focalizada (Cusumano, 2002: 111-112).

Portanto, estratégia, sob a égide da Escola do Posicionamento, é conquistar uma posição, na qual a empresa possua uma condição tão diferenciada, que é bastante difícil copiá-la. Para que isso ocorra, a companhia deve manter-se fiel a ela; isto é, ser excludente, fazendo uma escolha estratégica (*trade-off*). Concentrar-se em uma única posição competitiva. Eleger um foco (e cristalizá-lo) é a base do pensamento porteriano.

Custos, diferenciação e enfoque: à procura de uma posição única no mercado

Inicialmente, enfatizando a visão de estratégia preconizada por Michael Porter para que se tenha em mente o cerne da reflexão, deve-se partir do conceito que para uma marca ter sucesso no *marketplace*, ela precisa construir uma posição exclusiva procurando ser diferente das demais.

As estratégias genéricas criadas por Porter, e introduzidas, em 1980, no livro *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, lançaram as bases para que a idéia de estratégia fosse relacionada a uma posição singular, exclusiva e valiosa dentro da competição.

Segundo Porter (1986), para enfrentar as cinco forças competitivas (fornecedores, produtos substitutos, novos entrantes, compradores e ri-

validade do setor) três abordagens estratégicas genéricas devem ser trabalhadas para que uma empresa consiga superar as demais (Porter, 1986: 49-60):

1. Liderança no custo total;
2. Diferenciação;
3. Enfoque.

A liderança de custo requer a construção agressiva de atividades eficientes e de escala, perseguição vigorosa de redução de custos baseada em experiência, controle rígido de custos e despesas administrativas, minimização de custos como P&D, serviços, força de venda, publicidade. Porter afirma também que custos baixos em relação aos concorrentes, tornam-se um tema que atravessa toda a estratégia, apesar de qualidade, serviço e outras áreas não poderem ser ignoradas. A racionalização dos custos está na otimização de processos, economias de escala produzindo uma imagem considerável para a empresa rentabilizar o seu negócio e manobrar no mercado, em função de uma resposta à concorrência ou no caso de uma contração de demanda (Porter, 1986: 50-51).

Segundo a perspectiva de Porter, a estratégia de diferenciação consiste em diferenciar o produto ou o serviço na oferta de uma empresa, para criar algo que é percebido, ao longo de todo o mercado, como único e que se possa praticar uma política de *premium price*. Destacar-se no mercado, através de um conceito no qual a premissa seja conduzir a uma cadeia de valores singularizada, que dê à empresa um posicionamento exclusivo. Seja por *marketing*, tecnologia e/ou distribuição etc, a abordagem da estratégia de diferenciação deve consolidar um *approach* que possa entrar no mercado de forma inédita e robusta (*ibid.*: 51-52).

De acordo com a visão de Porter, a estratégia de enfoque é construída em torno da idéia de servir um público-alvo particular de forma muito hábil. É a abordagem de nicho de mercado. É o sacrifício que a empresa deve fazer para concentrar-se em um alvo mais segmentado possível. Parte do pressuposto que a empresa ao se concentrar em público estreito de maneira mais eficaz ou eficiente do que os outros competidores, que competem de maneira mais ampla, consegue resultados mais expressivos (*ibid.*: 52-54).

Porter critica, com veemência, o que ele chama de “estratégia do meio-termo” (*ibid.*: 55-58), pois a empresa não pode ser “tudo para todos”; precisa fazer uma escolha para que a sua estratégia seja robusta e o seu posicionamento percebido no mercado. Para ser exclusivo, é necessário ser excludente – *trade-off* (Porter, 1999: 52-68).

O pensamento de Porter realça a idéia que a empresa precisa planejar a estratégia como um processo (Branderburg *in* Ansoff, 1972: 141-155) para se posicionar. Isto é, focalizar e construir uma posição (um foco próprio) que lhe permita entrar com exclusividade na percepção do mercado. A idéia da diferença / singularidade / unicidade está em sintonia com as abordagens examinadas por Ries e Kotler.

Ter uma estratégia é focalizar um posicionamento, no qual a marca possa liderar a percepção de uma categoria. Ser *me too* (“eu também”) não funciona. Porter vai ao cerne da questão: “uma vez definido o posicionamento, estamos em condições de (...) responder (...) “O que é estratégia?” Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” (Porter, 1999: 63).

Ser líder em custo, ter diferenciação, ou definir um enfoque são posições estratégicas competitivas de mercado, que, para terem êxito, precisam estar sedimentadas nos pontos advogados e explanados por Ries e Kotler, como veremos a seguir.

A visão de Ries (o *marketing*)

A perspectiva conceitual de Al Ries vai ao encontro das bases teóricas argumentadas por Porter. Contudo, Ries frisa que a mente do público é um fator de alta relevância. O *marketing* deve penetrar na cabeça das pessoas, infiltrando marcas que tenham características de alta singularidade. Segundo a sua visão, “o mais é menos” e o “menos é mais” (Ries, 1993: 53). Não dá para ser bom em tudo, é preciso escolher um foco, uma categoria e ser o primeiro na mente do mercado. Ries define uma palavra-chave – *positioning* (Ries, 1987) – para abarcar todos os conceitos erigidos por ele, principalmente dentro do assunto *branding*, que vem sendo o seu

mais novo objeto de pesquisa⁴. Posicionamento, mente, percepção, foco, leis de *marketing* são *key-words* que constroem os seus argumentos com um aforismo, que é a sua marca: “O *marketing* não é uma batalha de produtos. *Marketing* é uma batalha de percepção” (Ries, 1993: 14).

Segundo Ries, a empresa para ter sucesso com uma marca deve construir uma palavra (ou um conceito) na mente do público-alvo e criar uma categoria para se destacar. Para uma marca ter força, é indispensável posicioná-la em um espaço ainda não focalizado.

Em seguida, veremos as teorias relacionadas ao posicionamento.

Porter e Ries: posicionamento, essência da competição

Porter afirma que o posicionamento é a essência da estratégia (1999: 46). Segundo ele, a estratégia deve ser, principalmente, descobrir posições em um determinado mercado onde as forças são mais fracas. “O conhecimento das capacidades da empresa e das causas das forças competitivas realçará as áreas em que deve enfrentar ou evitar a competição” (Porter, 1999: 41).

O posicionamento deve ser estabelecido a partir de uma investigação das forças existentes no setor, procurando-se observar o comportamento da concorrência, da pressão dos fornecedores, das expectativas dos clientes, das oportunidades e das ameaças micro e macro-ambientais. Porter denominou essa análise competitiva de Modelo de Cinco Forças.

O estado da competição num setor depende de cinco forças básicas (...) o objetivo do estrategista empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou de influenciá-las em seu favor”. (*ibid.*: 27-28)

Considerando que posicionamento está no cerne da estratégia, posicionar-se é escolher um caminho mais seguro, avaliando-se o grau de riscos a serem enfrentados, determinar um foco estratégico, concen-

trar esforços e ser diferente dos concorrentes com um conjunto de vantagens competitivas sustentáveis que as empresas “vacilantes” (*straddling companies*) não tenham sucesso quando tentarem copiar. “Posição estratégica sustentável exige opções excludentes” (*ibid.*: 64). O posicionamento é exclusivo e excludente ao mesmo tempo. Para que a empresa vença a competição, ela deve concentrar-se em otimizar a sua cadeia de valor onde a oportunidade seja interessante. Não pode desperdiçar esforços em áreas em que há hipercompetição. É preciso sacrificar e ter em mente que o “menos é mais”.

As idéias de Porter não estão só afinadas com as de Ries. McKenna (1992), Kotler (1999) e Nobrega (2001) também as defendem.

Se Porter considera que o posicionamento tem a ver com o lugar ocupado pela empresa no mercado, Ries complementa que, além disso, com o que ela representa na mente do consumidor. “Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva, ou seja, você posiciona o produto na mente do consumidor” (Ries, 1989: 2).

Para vencer a competição, Ries recomenda, em *Marketing de Guerra II: a ação*, que a empresa analise o mercado através do pensamento *bottom-up* e procure flanquear o concorrente, identificando os seus pontos fracos e analisando as demandas não atendidas por ele, para se lançar de forma focalizada. “O que você procura fazer no *marketing bottom-up* é não mudar a mente, mas tirar vantagens das percepções que já se encontram ali instaladas” (*ibid.*: 48).

O processo *bottom-up*, segundo Ries, diz que *marketing* não é uma questão de “quem”, mas é uma questão de “o quê”. Deve-se trabalhar em descobrir o que está na mente das pessoas. É importante entender como as pessoas percebem as marcas. Você descobre os pontos fracos do concorrente, investigando a mente humana. A angústia do cliente é uma excelente oportunidade de flanqueamento. Ries também define “o ato de flanquear como o lançamento de um produto novo com uma diferença significativa” (*ibid.*: 62). E complementa que o ataque ao concorrente é fundamental, principalmente, transformando os pontos fracos que ele tem em seus pontos fortes, agindo rápido e posicionando a sua idéia na mente do mercado.

Você não consegue vencer satisfazendo o cliente (...) velocidade é uma consideração importante. Se um concorrente não consegue copiar rapidamente (...), então você terá o tempo de ser o primeiro a impressionar o cliente. (*ibid.*: 63-64).

As visões se encaixam muito bem. Quando Porter ressalta a importância da escolha e da exclusão dentro do posicionamento estratégico, Ries vai ao encontro com idéias semelhantes, aglutinando as duas abordagens:

Embora o crescimento possa ser um admirável resultado de outras iniciativas, a busca do crescimento pelo crescimento é um sério erro estratégico. É o principal motivo pelo qual tantas corporações americanas perderam seu foco (Ries, 1996: 1).

O foco implica num “estreitamento” das atividades com o intuito de dominar um segmento. Existe poder quando você consegue ser “dono” do mercado. Não existe poder quando você é um jogador secundário (*ibid.*: 295).

Estreitar o foco (...) nos negócios, mais é menos e menos é mais. Se você quer crescer mais depressa, primeiro precisa estreitar o leque de produtos que você oferece (...). você não precisa enfocar tudo para ter sucesso. Deve fazer uma escolha (*ibid.*: 62-65).

Porter e Ries concordam que para vencer é preciso encontrar um caminho, criar uma categoria, estreitar o foco para que a marca tenha sucesso. Não se pode ser tudo! O tudo é nada. Esse é o segredo do posicionamento.

McKenna ratifica e complementa: “Para conquistar uma posição forte no mercado, a empresa tem que diferenciar seu produto de todos os outros existentes no mercado” (McKenna, 1992: 57). E afirma também: “Não existe isto de *commodity*. Todos os produtos são diferenciáveis” (Levitt *apud* McKenna, 1989: 33). McKenna reforça as idéias de Ries e Porter

quando corrobora que toda boa estratégia de *marketing* está na boa estratégia de posicionamento. Se os produtos de uma companhia estão mal posicionados, tudo é inútil.

O *marketing* moderno é (...) uma batalha de posicionamento. (...) o posicionamento é sempre competitivo. Os clientes pensam em produtos e companhias em relação a outros produtos e a outras companhias (...) Uma vez estabelecida uma posição – seja ela negativa ou positiva, de liderança ou de acompanhamento –, é extremamente difícil modificá-la (McKenna, 1989: 12).

Posicionamento e estratégia se fundem e se confundem, pois estão ligados como um só. Contudo, há um embate ainda maior quando se faz uma pergunta no meio acadêmico e empresarial: se a estratégia orienta o *marketing* ou o *marketing* é que orienta a estratégia? Esta é uma discussão que não é só semântica, mas de uma reflexão sem resposta definitiva.

Nobrega (2001), por sua vez, não esconde a influência⁵ dos conceitos de Al Ries em sua dialética: “*Marketing*. A humana arte de se fazer perceber e de ser escolhido. Quer fazer *marketing*? Entenda primeiro como a mente percebe” (Nobrega, 2001:127). Segue as suas teorias, todavia com uma abordagem que discorda, em parte dos seus pensamentos, por causa da selva semântica da palavra estratégia, que Ries faz questão de contradizer os teóricos⁶, no livro *Marketing de Guerra II: a ação*.

Isto porque, Ries faz uso das palavras estratégia e tática com o propósito de criar uma certa confusão com nomes, neste trabalho publicado no início da década de 90. Mas ele mesmo é cauteloso nas suas análises, e concorda que a estratégia é a base e a tática dá sustentação a ela.

O resto é uma tentativa de ressaltar a divulgar o fato. Podia ter evitado entrar na guerra de palavras como fez em *Marketing de Guerra II: a ação*. É uma obra, em muitos trechos, ambígua. Nobrega (2001) vai de encontro aos pressupostos de Ries, e afirma que:

O início de tudo é a estratégia, não o *marketing*. Estratégia é sobre ser diferente, singular (...) requer pensamento original. Estratégia é fazer as mesmas coisas que seu concorrente faz, mas de forma diferente. A melhor maneira de estudar estratégia é estudar sucessos e fracassos dos outros. (Nobrega, 2001: 71).

Nobrega sintetiza bem as relações entre os conceitos de Porter e Ries e complementa: “Uma estratégia é o conjunto de coisas que você faz (atividades que desempenha), de maneira singular, e que faz o cliente escolher você, não seu concorrente” (*ibid.*: 90).

Para Kotler, posicionamento é um componente da estratégia, e de vital importância defini-lo, pois ele confere uma direção, um foco, uma opção; é a base do *marketing* estratégico. A empresa pode optar em escolher um tipo de posicionamento e construir a sua marca a partir dele. A marca, para ser posicionada na mente dos clientes, deve previamente estabelecer o seu *brand value* (valor de marca) para vencer o concorrente.

Portanto, concluímos que todo o trabalho para encontrar uma posição essencial, um posicionamento de valor e uma proposta total de valor acaba permitindo que a empresa descreva por que sua oferta total é superior à oferta total do concorrente. (Kotler, 1999: 86)

Kotler (1999) e Nobrega (2001), sem esquecer de McKenna (1989 e 1992), têm a mesma perspectiva de Porter e Ries. E o “papa” do *marketing* vai além. Kotler desenvolve a sua teoria de posicionamento de marca (mente/mercado) integrando as idéias de Porter e Ries. É o que demonstraremos em seguida.

Estratégia, *marketing* e marca: as idéias de Kotler

Michael Porter fez o contrário do que disse Schopenhauer: tomou os limites do mundo como o seu campo de visão quando lançou o livro *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, em 1980. O revolucionário Porter (1999), em artigo publicado na Harvard Business Review, em 1996, mais uma vez, foi enfático quando enunciou uma pergunta, que repercutiu nas corporações e nas academias de diversos países: “O que é estratégia?” (Porter, 1999: 46-82).

De uma forma objetiva e consistente, ele nos afirma que estratégia não é eficiência operacional; é um posicionamento único, que requer compensações e combina atividades distintas. Para Porter, estratégia competitiva tem a ver com ser diferente e manter-se com um sistema de valores, gerenciado através de uma cadeia (Porter, 1992: 31-56), que deve ser administrada para que a estratégia escolhida pela empresa para competir no mercado esteja alicerçada em bases, cujas atividades sejam diferentes das de seus concorrentes ou de uma maneira diferente, e que dificilmente consiga ser copiada (ou clonada), pois a sustentação de uma estratégia está apoiada em um conjunto de vantagens competitivas distintas.

Segundo Ghemawat (2000: 59-61), a estratégia e a cadeia de valor estão interligadas para assegurar uma posição diferenciada, e alicerçadas através de um leque de vantagens competitivas exclusivas, que servem de base para um posicionamento competitivo de sucesso.

A escolha de uma posição estratégica pressupõe que, para ser defendida, precisa ter um foco constante. “Não adianta querer ser tudo para todos”, como observa Ries. Deve-se obedecer as leis do foco e do sacrifício. Não respeitá-las é um grave erro estratégico. Quando se escolhe um posicionamento, determina-se não só uma escolha, mas um conjunto de atividades que serão desempenhadas por uma empresa e qual a configuração das atividades, individualmente, assim como a relação entre uma atividade e outra (Porter, 1999: 52-56). Ries complementa: “a fim de conseguir alguma coisa é preciso desistir de outra” (Ries, 1993: 55).

O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto de diferentes atividades para proporcionar um *mix* de valores” (Porter, 1999: 52). A base final para a diferenciação é o papel de uma empresa e de seu produto na cadeia de valores do comprador, que determina as necessidades deste. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral. (Porter, 1992: 31-32)

Portanto, ao deliberar uma escolha, e confirmar uma posição estratégica, deve-se mantê-la, com bases sustentáveis, e construir a marca da empresa no mercado de forma diferenciada. Mudar implica em um erro de estratégia, de *marketing* e de marca. Treacy (1995) corrobora essa argumentação revelando que é preciso definir o alvo, direcionar o foco para dominar o mercado, através de uma única disciplina de valor-custo, produto ou solução na busca da liderança de posição.

Segundo a perspectiva de Al Ries (1993), *marketing* pode ser traduzido na busca de posicionar a marca na mente do cliente em perspectiva. O conceito de posicionamento baseia-se em conquistar lugar na mente do consumidor, por meio de uma mensagem simples e repetida.

Em seu primeiro livro *Posicionamento: como a mídia faz a sua cabeça* (1987), cujo conceito foi lançado, em 1972, em um artigo publicado na revista *Advertising Age*, intitulado “Positioning Era”⁷, Ries destacou que a ocupação de uma posição devia levar em consideração a relação do eixo concorrência – cliente (mente) com objetivo de entrar no mercado e na percepção do público como alguma coisa diferenciada, que não foi focalizada dentro da competição. Lutar pela “melhoria da qualidade” é um suicídio estratégico e mercadológico. *Marketing* é uma batalha de percepções. A guerra é travada na mente com um forte impacto de comunicação de *marketing*. Vence quem ocupa a mente em primeiro lugar. O segredo é chegar primeiro à mente – ser o primeiro é mais importante que ser o

melhor. Ser a marca nº 1 na mente das pessoas é de grande importância para reforçar a vantagem competitiva.

Porter (1999), também, defende essas mesmas teorias, através dos exemplos da Ikea e da *Southwest Airlines*, que se posicionaram de forma exclusiva.

A Ikea e a *Southwest* são focalizadoras baseadas no custo, mas o foco da primeira se fundamenta nas necessidades de um grupo de clientes, enquanto o da segunda se alicerça na oferta de uma variedade de serviço especial (Porter, 1999: 63).

Kotler (1999) aponta a *Southwest Airlines* como a mais lucrativa das empresas aéreas dos EUA, “cobra muito menos por não servir refeições nem proporcionar assentos reservados, por não utilizar agentes de viagens e não providenciar a transferência automática de bagagens para outras linhas aéreas” (Kotler, 1999: 83). O posicionamento de valor adotado pela *Southwest* é o menos por muito menos. O que, aliás, o próprio Kotler denominava⁸ de estratégia (preço e qualidade) de economia – baixa qualidade e baixo preço (Kotler, 1991: 559).

Em síntese, a idéia da estratégia é a de ser excludente e exclusiva ao mesmo tempo. Uma posição singular no mercado. *Marketing* é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas. Estabelecer uma marca na mente do cliente, através de uma posição não ocupada e em função das oportunidades identificadas. Para tudo continuar funcionando bem, a administração da cadeia de valores é indispensável para ratificar a posição estratégica ocupada na mente do mercado.

Transportando essas digressões para a marca Coca-Cola, a fim de iniciar e contextualizar essa dialética, lança-se a seguinte questão: o que fez (e faz) a Coca-Cola? Foi pioneira, ocupou uma posição exclusiva; “o líder que controla a palavra que representa a categoria” (Ries, 1993: 20). Coca-Cola passa a ser o nome genérico da categoria. Ela representa o “refrigerante” na mente do mercado. Mas não é só isso, é preciso sustentar a posição; manter a vantagem competitiva requer esforço, continuidade e muita atenção ao *competition*.

Kotler ressalva que há muita vantagem em ser o primeiro no mercado. “As empresas pioneiras em novos mercados desenvolvem basicamente vantagens competitivas duradouras. Basta a gente pensar na Coca-Cola” (Kotler, 1991: 414).

“O que constitui uma estratégia de *marketing* vitoriosa?”, questiona Kotler (1999: 23). Esta é a pergunta chave que Philip Kotler faz e dá a base de reflexão para o seu mais novo livro. E que é uma aglutinação entre as idéias de Michael Porter e Al Ries; para reproduzi-las melhor, vamos retratá-las através dos pensamentos do *guru* do *marketing*.

O Prof. Michael Porter; de Harvard, argumenta que se uma empresa desempenha as mesmas atividades de seus concorrentes, simplesmente um pouco melhor, ela não tem de fato uma estratégia, é simplesmente mais eficaz em termos operacionais. Ser operacionalmente excelente não é o mesmo que ter uma estratégia robusta (...).

Porter considera que uma empresa tem uma estratégia robusta quando tem pontos fortes que a diferenciam da estratégia dos concorrentes (...) arquitetura estratégica. (...) as grandes estratégias consistem em uma configuração singular de muitas atividades de reforço que dificultam a imitação pura e simples (...) (Kotler, 1999: 22-23).

A tese de Al Ries, segundo Kotler (1999): “Posicionamento é o esforço de implantar o(s) benefício(s) – chave e a diferenciação nas mentes do cliente (...)” (*ibid.*: 48). “O desenvolvimento de uma marca envolve (...) proposta de valor e construção de marca. Nenhuma empresa pode ser boa em tudo” (*ibid.*: 76-77).

Kotler não cita o nome de Ries, entretanto, como podemos notar, utiliza muito bem os seus conceitos. Na contracapa do seu último livro há um comentário de Ries que diz: “Kotler é *marketing*. Toda e qualquer pessoa com alguma importância em *marketing* deveria ler este livro.” Bem ao seu estilo, Al Ries afirma que Kotler é *marketing*, *marketing* é Kotler. Real-

mente, Kotler tornou-se uma marca genérica, significando a própria “categoria *marketing*”.

Todavia, mesmo Kotler não citando Ries, confirma a sua narrativa pautado em suas idéias:

Em suma, as marcas são fortes quando seus nomes, na mente do comprador, conotam atributos positivos, benefícios, valores, personalidade e os tipos de usuários. A tarefa do construtor de marca é criar uma identidade para que ela se desenvolva nessas dimensões (*ibid.*: 89).

Ries sempre defendeu a teoria que *marketing* é a busca em posicionar uma marca na mente do cliente em perspectiva, de forma singular. Desde o seu primeiro livro, há mais de 20 anos, Ries vem batendo nessa tecla. Porter, em 1980, acenou com o conceito das estratégias competitivas genéricas (Porter, 1986: 49-60), que foi o tema da sua obra e que fundou as bases da visão do posicionamento estratégico, no qual ter uma estratégia é ser diferente, exclusivo, conforme a perspectiva do seu conceito, tanto sob a ótica do *strategos*⁹ quanto do princípio de Gause da Exclusão Competitiva¹⁰.

O que fez Kotler² Combinou os pensamentos de Porter e Ries com os seus próprios e defendeu a idéia que a estratégia de *marketing* vitoriosa depende de uma marca estrategicamente posicionada na mente do mercado.

A arte do *marketing* é, em grande parte, a arte de construir marcas. Algo que não tenha marca será provavelmente considerado uma *commodity* (...). A construção da marca exige mais que a construção da imagem da marca. Ela requer o gerenciamento de todo contato com a marca que o cliente possa ter. Uma vez que todos os funcionários, distribuidores e revendedores da empresa podem afetar a experiência com a marca, o desafio é gerenciar a qualidade de todos os contatos com a marca (Kotler, 1999: 94).

Estratégia, vantagem competitiva, posicionamento e *marketing* são conceitos combinados para o fortalecimento da marca na mente das pessoas. A marca é o principal ativo da organização. A genialidade está na simplicidade. As boas idéias são óbvias; o difícil é enxergá-las. Por isso é que Kotler é um homem de *marketing* de visão, porque aglutinou as teorias de Porter e Ries no jogo competitivo das marcas.

De um lado a estratégia, do outro o *marketing*. Kotler utilizou-se das abordagens de Porter e Ries, respectivamente, para posicionar a marca como o argumento central de suas novas reflexões teóricas.

A pirâmide normativa: o *marketingmind approach* orientando a estratégia

Nobrega (2001) define a idéia de que o princípio decisório do processo da gestão empresarial é a estratégia, e não o *marketing*. Mas ao mesmo tempo que faz esta revelação, aponta o *marketing* como o cerne:

Se você está interessado em *marketing*, sua competência será definida pelo grau com que você faz o balanço entre a informação transportada por sua mensagem (...) está sempre associada à surpresa. Informação é aquilo que chama a atenção da mente. É uma diferença que faz diferença. No mundo empresarial, a noção de informação está intimamente ligada à estratégia (Nobrega, 2001: 90).

Se o *marketing*, como ele diz, é utilizado para chamar a atenção, comunicar e fixar a marca na mente das pessoas, e, por sua vez, a noção de informação está totalmente associada à estratégia, parece-nos que o *marketing* precipita o começo (de uma certa forma) do próprio foco corporativo, porque sem mercado não há empresa, sem consumo não há lucro e, portanto, o *marketing* deve ser o instrumento capaz de permitir que um produto seja criado, diferenciado e tenha valor na percepção mental de um determinado público. “Valor é o que faz o cliente se dispor a pagar

– pôr a mão no bolso – ou não – não é simples?” (*ibid.*: 89). A condição de valor é *sine qua non* no ângulo competitivo de uma estratégia.

Por outro lado, a análise estratégica pressupõe também a avaliação de competências essenciais e a capacidade de se produzir uma arquitetura estratégica competitiva (Hamel, 1995), além de uma investigação dos pontos fortes e fracos da empresa (fatores internos), das ameaças e das oportunidades do mercado (fatores externos). Todavia, *marketing* é a arte de desenvolver oportunidades, analisar as potencialidades das demandas, flanquear concorrentes – e os seus pontos fracos –, direcionar os esforços da empresa para a busca dos objetivos que atinjam lucro. Além disso, o *marketing* seduz mentes, posiciona marcas, torna as empresas e os produtos mais que *commodities*, os faz marcas valiosas com alto nível de *brand equity* (valor patrimonial da marca). Enfim, quem tem uma visão de mercado e de mente humana (*marketingmind approach*), ao mesmo tempo, estará em condições de vencer a competição.

Como Kotler, o autor considera que a estratégia deve ser orientada por uma abordagem que contemple os aspectos mercado e a percepção da demanda (a mente do público-alvo). E que se estas não forem a base da decisão, a visão estratégica é míope. A teoria de Porter (1999 e 1992) sobre estratégia, nas questões relacionadas à Cadeia de Valor e à análise do Modelo Cinco Forças, leva isso em consideração. Concordamos com Porter que o *marketing* é um componente da cadeia, que deve estar integrado aos outros, e cuja função reforça o conjunto das vantagens competitivas. No entanto, o *marketingmind approach* é a visão (essência) que deve nortear toda e qualquer decisão sobre estratégia empresarial.

Considerando o estudo de Oliveira (1999), vamos representar e adaptar o modelo da pirâmide organizacional ao modelo da pirâmide normativa com intuito de ilustrar essa proposição teórica:

MODELO PIRÂMIDE ORGANIZACIONAL

X MODELO PIRÂMIDE NORMATIVA¹¹



Fonte: OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo: Atlas, 1999: 43-44.

Para uma estratégia funcionar é peremptório que a decisão seja tomada, tendo como referência o mercado e as mentes do público, concomitantemente, com os quais a empresa estará focalizando os seus esforços. A estratégia deve ser orientada pelo olhar do *marketingmind approach*.

O ingrediente que faltou à New Coke: *marketingmind approach*

Porter (1999), Ries (2000 e 1993) e Kotler (1999) reforçam e ratificam a concepção do *marketingmind brand positioning* com o exemplo da Coca-Cola e o lançamento desastroso da *New Coke*, o refrigerante produzido pela empresa para atacar a Pepsi Cola, em função da perda de *market share* da companhia no mercado norte-americano, com o objetivo de expandir-se no segmento de refrigerantes.

Ries (2000) relata o conceito que só Coca-Cola é Coca-Cola. Uma marca é uma marca, porque é única e exclusiva:

Em 1942, a Coca-Cola lançou um programa de propaganda que dizia: “A única coisa como a Coca-Cola é a própria Coca-Cola. É a coisa real”. Em 1970, ela reprisou o *slogan* “a coisa real” por cerca de um ano.

Quando a Coca-Cola fez essa afirmação pela primeira vez, os clientes responderam instantaneamente. “Sim (...) Coca-Cola é a coisa real. Tudo mais é uma imitação.”

Liderança é o meio mais direto de estabelecer as credenciais de uma marca (...) sua melhor estratégia é criar uma nova categoria em que possa reivindicar a liderança (Ries, 2000: 34-35).

Kotler (1999) afirma que *marketing* não é batalha de sabor, mas de percepção (Ries, 1993: 14).

De maneira similar, a maioria das pessoas vai conseguir, com os olhos vendados, distinguir entre a Coca-Cola e a *President's Choice Cola*¹² (uma marca própria do supermercado Loblaw's em Toronto). Contudo, essas pessoas pagam substancialmente mais pela Coca-Cola quando vêem a marca estampada no produto (Kotler, 1999: 75).

Kotler (1999) relata o episódio *New Coke*:

Quando a Coca-Cola resolveu reformular seu refrigerante em 1985, houve um protesto nacional nos Estados Unidos: “como ousam mudar o sabor de nosso refrigerante nacional!”. Certas marcas são sagradas para os consumidores. A *Interbrand* estima que a marca Coca-Cola valha 35 bilhões de dólares, muito mais que todas as suas fábricas (Kotler, 1999: 75).

Ries (1993) endossa:

Nenhum refrigerante foi motivo de tanto alarde quanto a *New Coke*. Segundo uma estimativa, a *New Coke* recebeu publicidade grátis no valor de mais de US\$ 1 bilhão. Acrescente-se a isso as centenas de milhões de dólares gastos para lançar a marca e a *New Coke* deveria ter sido o produto de maior sucesso no mundo, o que não aconteceu. Menos de 60 dias depois do lançamento, a Coca-Cola foi forçada a relançar a fórmula original, agora rebatizada *Coca-Cola Classic*. Hoje, a *Classic* vende 15 vezes mais do que a *New Coke* (Ries, 1993: 85).

Porter (1999) aponta as questões da liderança e da estratégia, que se aplicam à Coca-Cola, nesse episódio, e é axiomático:

Em muitas empresas, a liderança degenerou em orquestração das melhorias operacionais e na condução de negócios. Mas o papel do líder é mais amplo (...) o seu cerne é a estratégia: definição e a divulgação da posição exclusiva da empresa, o exercício de opções excludentes (...) O líder deve proporcionar (...) as necessidades dos clientes a que a empresa responderá, ao mesmo tempo em que evita a dispersão organizacional e assegura a diferenciação (Porter, 1999: 79-80).

A empresa Coca-Cola, na sua ânsia de vencer o concorrente – Pepsi Cola – e expandir-se ainda mais no mercado, perdeu o foco. Por que isso aconteceu? Pesquisa ela não fez? Foi um erro estratégico? Pois bem, a companhia desconsiderou a relação estratégia – mente – mercado – marca. Faltou-lhe *marketingmind approach*.

O líder imitar o concorrente é muito estranho. Pegar a marca mais valiosa do mundo e “pensar”: “isso não importa, vamos mudar o produto, estamos perdendo mercado, as pessoas não gostam mais do nosso antigo sabor”. Se a marca vale mais que a empresa. Como não viram isto? Os

outros é que devem imitar a Coca-Cola. A sua diferença está na marca, no conjunto de vantagens competitivas sustentáveis; na sua estratégia vitoriosa. Jogar no lixo US\$ 1 bilhão de publicidade gratuita (Ries, 1993: 85) é uma loucura¹³.

E as pesquisas não foram feitas? Sim, segundo o próprio Ries, milhares de testes. Só que esqueceram de um detalhe: *marketing* não é batalha de produtos (sabor), é de percepção (mente / mercado / marca).

Quem provou o gostinho da vitória foi Roger Enrico (1987), presidente da Pepsi-Cola na época; além de lançar um livro: *E o outro vacilou: como a Pepsi venceu a guerra das colas*, narrando a história do fracasso da *New Coke* no mercado norte-americano, ainda conquistou a liderança do mercado de colas.

Coca-Cola fracassou; foi um erro de *marketingmind approach*. Como esqueceram o que a marca representava na mente e no mercado? É uma derrota que até hoje a Coca-Cola não engoliu.

Considerações finais

Os conceitos, as idéias e os exemplos de Porter, Ries e Kotler corroboram a teoria do *marketingmind approach*. *Brand positioning* (posicionamento da marca), imagem de marca e *brand equity* (valor patrimonial da marca) são resultados dessa orientação, e que condensam as teses dos teóricos supracitados. Isto é, as relações entre *marketing*, estratégia, marca e mente são a base para a reflexão e a escolha ideal do posicionamento da marca na mente e no mercado (*marketingmind brand positioning*). Portanto, devem estar interligadas na base de todo o processo decisório.

A nova teoria do posicionamento implica em decodificar a percepção do mercado, focalizar uma posição única e pioneira no *marketplace*, através de um ângulo mental competitivo, e manter-se fiel à estratégia deliberada, administrando o seu conceito de valor produzindo apenas ajustes táticos para defesa da liderança competitiva. Se a marca está posicionada, a alteração pode ocasionar grandes prejuízos estratégicos. A Coca-Cola provou o sabor amargo dessa tentativa (frustrada) de mudança. É por isso que o *marketingmind approach* orienta a estratégia. Antes de definir a

estratégia de uma empresa, a primeira coisa a fazer é olhar para a mente e para o mercado, ao mesmo tempo.

Notas

* Este artigo é uma síntese do capítulo 3 da dissertação de mestrado “Estratégia e *Marketing* na Gestão da Marca” defendida no NPPG do Instituto Metodista Bennett, em maio de 2002, sob a orientação do Prof. Dr. Artur do Valle Freitas.

1. Frase de Porter no livro *The Competitive Advantage of Nations apud* TROUT, Jack. *O novo posicionamento*. São Paulo: Makron Books, 1996: V.
2. Mintzberg integra a Escola Estratégica da Configuração. É também um crítico feroz do pensamento porteriano.
3. Estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, que para eles significava um magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos dois milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar interpretações militares. A tentativa de síntese de Carl von Clausewitz na primeira metade do século XIX é um exemplo particularmente notável: ele escreveu que, enquanto “táticas ... (envolvem) o uso de forças armadas na batalha, estratégia (é) o uso de batalhas para o objetivo da guerra”. Entretanto, a adaptação da terminologia estratégica a um contexto de negócios precisou esperar até a Segunda Revolução Industrial, a qual começou na segunda metade do século XIX, mas decolou de fato somente no século XX. (Ghemawat, 2000: 16)
4. *As 22 consagradas leis de marca*. São Paulo: Makron Books, 2000 e *As 11 leis de marca na Internet*. São Paulo: Makron Books, 2001.
5. Al Ries foi consultor da AMIL, na década de 90, quando Clemente Nobrega era o Diretor de *Marketing* da empresa.
6. Neste ponto, o autor também discorda de Al Ries.
7. Vídeo “As leis vencedoras do *marketing*”. Al Ries – *HSM Management*, 1996.
8. É um conceito interpretado pelo autor, em vista da correlação entre o atual livro: *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar, dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999 e a obra clássica *Marketing. Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1991, uma das mais importantes obras de Philip Kotler.
9. A palavra *strategos* significa estratégia, general no comando das tropas. Implica nas idéias de direção, comando e focalização (Oliveira, 1999).
10. Princípio de Gause da Exclusão Competitiva: duas marcas com o mesmo foco (estratégia) não podem ocupar o mesmo espaço no mercado e na mente do cliente em perspectiva.
11. Estamos utilizando o conceito proposto por Ozbekhan, contudo utilizando a proposição do *marketingmind approach*.
12. Marca similar no Brasil: Sendas Cola, o refrigerante sabor cola do supermercado Sendas.
13. Para se ter uma idéia do desperdício, a Coca-Cola Company se viu obrigada pelo mercado consumidor a ter que relançar o sabor antigo (*Classic*), dois meses após o lançamento da New Coke. A mídia gratuita obtida pela empresa não produziu impacto favorável à marca. E o pior, as ações da empresa, à época, despencaram.

Referências bibliográficas

- ANSOFF, Igor (org). *Business strategy*. Baltimore, Maryland: Penguin Books, 1972.
- CUSUMANO, Michael & MARKIDES, Constantinos. *Pensamento estratégico*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DURANT, Will. *A filosofia de Schopenhauer*. Trad. Maria Theresa Miranda. Rio de Janeiro: Tecnoprint, [198-?].
- ENRICO, Roger. *E o outro vacilou: como a Pepsi venceu a guerra das colas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1987.
- GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1999.
- _____. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Trad. Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.
- LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1985.
- McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Trad. Outras Palavras Consultoria Linguística e Serviços de Informática. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. *Estratégias de marketing em tempos de crise*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- MILUNOVICH, Steve. Pode haver semelhança entre teóricos de áreas tão distintas como estratégia e marketing? Em pauta – Revista *HSM Management*, Julho/Agosto, 1997: 58-61.

- MINTZBERG, Henry. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael. *Estratégia. A busca da vantagem competitiva*. São Paulo: Campus, 1998.
- NOBREGA, Clemente. *Supermentes: do big bang à era digital*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RIES, Al. *Foco. Uma questão de vida ou morte para sua empresa*. Trad. Maria Cláudia Santos R. Ratto. São Paulo: Makron Books, 1996.
- _____; RIES, Laura. *As 22 consagradas leis de marcas*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- _____; TROUT, Jack. *Posicionamento: como a mídia faz a sua cabeça*. Trad. José Roberto Whitaker Penteado. São Paulo: Pioneira, 1987.
- _____. *Marketing de Guerra II: a ação*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- _____. *As 22 consagradas leis do marketing*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- TREACY, Michael & WIERSEMA, Fred. *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- TROUT, Jack; RIVKIN, Steve. *O novo posicionamento*. São Paulo: Makron Books, 1996.

Resumo

O artigo correlaciona as idéias de Michael Porter, Al Ries e Philip Kotler, através dos conceitos da estratégia, do *marketing* e da marca. Para tanto, os seus pensamentos são hibridados pela temática do posicionamento, que serve de base para lançar o argumento de um novo conceito: o *marketingmind approach* (abordagem integrada mente e mercado), a fim de ilustrar a sua importância no cenário empresarial contemporâneo e, em especial, à gestão de *branding*. A marca Coca-Cola é utilizada como exemplo para o entendimento da análise.

Palavras-chave

Estratégia, *marketing*, marca, posicionamento, Coca-Cola.

Abstract

The article integrates the ideas of Michael Porter, Al Ries and Philip Kotler, through the concepts of strategy, marketing and brand. To do so, their thoughts are hybridated by the thematic of positioning, which serves as base to launch the argument of a new concept: the *marketingmind approach* (mind and marketing integrated approach), in order to illustrate its importance on contemporary enterprise scenery and, in special, to the branding management. The brand Coca-Cola is used as an example to the understanding of the analysis.

Key-words

Strategy, marketing, brand, positioning, Coca-Cola.