



CAROLINE MENDONÇA NOGUEIRA

**ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO NO
RAMO DE CAFÉS ESPECIAIS**

**LAVRAS – MG
2013**

CAROLINE MENDONÇA NOGUEIRA

**ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO NO RAMO DE CAFÉS
ESPECIAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção de título de Mestre em Administração, área de concentração Estratégia, *Marketing* e Inovação.

Orientador

Dr. Ricardo de Souza Sette

**LAVRAS – MG
2013**

**Ficha Catalográfica Elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca da UFLA**

Nogueira, Caroline Mendonça.

Estratégias de posicionamento no ramo de cafés especiais /
Caroline Mendonça Nogueira. – Lavras : UFLA, 2013.
106 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2013.
Orientador: Ricardo de Souza Sette.
Bibliografia.

1. Estratégias de marketing. 2. Posicionamento competitivo. 3.
Cafés especiais. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.835

CAROLINE MENDONÇA NOGUEIRA

**ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO NO RAMO DE CAFÉS
ESPECIAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção de título de Mestre em Administração na área de concentração Estratégia, *Marketing* e Inovação.

APROVADA em 28 de fevereiro de 2013

Dr. Daniel Carvalho de Rezende UFLA

Dr. Delane Botelho EAESP-FGV

Dr. Ricardo de Souza Sete

Orientador

**LAVRAS – MG
2013**

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me permitiu chegar até aqui.

Aos meus pais, João Antônio e Suelene, que acreditaram no meu potencial e investiram na minha educação, sempre com amor, carinho e muita compreensão. Aos meus irmãos, Fábio e Tatiane, companheiros e amigos acima de tudo, que sempre estiveram e estarão ao meu lado e com quem eu sempre poderei contar. Aos meus familiares, que sempre me apoiaram e ajudaram com muito carinho e dedicação. Ao Jayro, meu namorado e amigo em todas as horas, pelo amor, ternura e companheirismo.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE), pela oportunidade concedida para realização do mestrado. À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) pela concessão da bolsa de estudos.

Aos professores e funcionários do DAE/UFLA, pelos ensinamentos transmitidos e harmoniosa convivência.

Ao professor Dr. Ricardo de Souza Sette pela orientação, paciência, amizade, dedicação e seus ensinamentos que foram de grande relevância para a realização deste trabalho e meu crescimento profissional.

Aos colegas de classe e aos companheiros do GECOM e PET com quem convivi durante este período, trocando opiniões e experiências que contribuíram para minha formação profissional, e também pessoal. Especialmente à Carol Fontes e Américo, que durante esta jornada se tornaram mais do que colegas, se revelando grandes amigos nos momentos de aflição e companheiros nos momentos de alegria.

À UNIQUE Cafés Especiais que possibilitou a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em sala de aula.

A todos, o meu carinho e imensa gratidão.

RESUMO

A teoria de Posicionamento é uma ferramenta do *Marketing* muito utilizada para orientar as empresas quanto à melhor forma de se colocarem no mercado, e dessa forma obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Trata-se de uma das mais antigas dentre as estratégias empresariais, embora seu ápice tenha tido somente nos anos 1980 no livro de Michel Porter *Competity Strategy*. O uso dessa premissa pode ser facilmente reconhecido no mercado, observando as estratégias que as organizações utilizam para ganhar a atenção de seus clientes, mostrando-se diferenciada dos seus concorrentes. A cadeia do café é um exemplo de indústria que facilmente se observa a aplicação dessa teoria. O produto, que é considerado uma peça-chave na economia do Brasil, sempre foi tratado como *commodity*, ou seja, um produto sem diferenciação. Porém, com o desenvolvimento da qualidade dos produtos, aliado às estratégias de *marketing* e de posicionamento, mais especificamente, foram surgindo conceitos como café orgânico, *fair trade*, origem e café especial, esse último sendo tratado nesta dissertação como objeto, a fim de responder ao objetivo de compreender como a teoria do posicionamento se desenvolve, bem como sua aplicação em uma empresa no ramo de cafés especiais. Este trabalho se apresenta no formato de dois artigos. No primeiro, é apresentada uma meta-análise das publicações sobre Posicionamento nos principais eventos e periódicos do Brasil, ou seja, o delineamento teórico-metodológico dos trabalhos que vêm sendo produzido na área que contribui para o desenvolvimento de sua teoria. Já o segundo contém um estudo de caso de uma empresa cujo foco é a torrefação e comercialização de cafés especiais. Ao identificar as estratégias utilizadas por esta empresa para se colocar no mercado, são demonstradas como as teorias de posicionamento são aplicadas no mercado e auxiliam as organizações a obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Palavras-chave: Estratégias de *Marketing*. Posicionamento Competitivo. Cafés Especiais.

ABSTRACT

Positioning theory is a widely used tool of marketing to guide companies on how best to put themselves in the market and thereby achievement competitive advantage over their competitors. This is one of the oldest among business strategies, although it had its peak only in 1980 in the book by Michel Porter Competity Strategy. The use of this assumption can be easily recognized in the market, observing the strategies that organizations use to improvement the attention of your customers, proving to be differentiated from its competitors. The coffee chain is an example of industry that easily observes the application of this theory. The product, which is considered a key player in Brazil's economy, has always been treated as a commodity, or a product without differentiation. However, with the development of quality products, combined with marketing strategies and positioning, more specifically, were emerging concepts like organic coffee, fair trade, origin, and specialty coffee, the latter being treated as an object in this dissertation in order to meet the purpose of understanding how the positioning theory develops and its application in a company in specialty coffee. This work is presented in the form of two articles. At first, it's present a meta-analysis of the literature on positioning in major events and journals from Brazil, i.e, the theoretical and methodological design of the work that is being produced in that area which contributes to the theory development. The second contains a case study of a company whose focus is the roasting and commercialization of specialty coffees. In identifying the strategies used by this company to put on the market, are demonstrated how positioning theories are applied in the market and help organizations achievement competitive advantage over their competitors.

Keywords: Marketing Strategies. Competitive Positioning. Specialty coffees.

SUMÁRIO

	PRIMEIRA PARTE	10
1	INTRODUÇÃO	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	Posicionamento: conceitos e definições	14
2.2	Posicionamento: ferramentas de gestão	18
2.2.1	A matriz BCG	18
2.2.2	O mapa perceptual	19
2.2.3	Posicionamento disperso	20
2.2.4	Posicionamento de valor	20
2.2.4.1	Posicionamento do produto	22
2.2.4.2	Escadas do posicionamento	22
2.2.4.3	Tipologia de Porter	23
2.3	Cafés especiais	24
3	CONSIDERAÇÕES GERAIS	28
	REFERÊNCIAS	32
	SEGUNDA PARTE - ARTIGOS	35
	ARTIGO 1 Posicionamento em <i>marketing</i>: produção acadêmica brasileira sob a ótica da meta-análise	36
1	INTRODUÇÃO	37
2	TEORIAS DE POSICIONAMENTO EM <i>MARKETING</i>	39
2.1	Posicionamento estratégico	39
2.2	Posicionamento de valor	41
2.3	Posicionamento da marca	42
3	MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	46
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
4.1	Caracterização dos trabalhos	50

4.2	Configuração teórico-metodológica	51
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS	62
	ARTIGO 2 Estratégias de Posicionamento de empresa no ramo de cafés especiais: da <i>commodity</i> à diferenciação	65
1	INTRODUÇÃO	66
2	ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO	68
2.1	Estratégias de posicionamento	68
2.2	Estratégias de diversificação de cafés especiais	71
3	MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	77
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	79
4.1	UNIQUE cafés especiais	79
4.2	Análise das estratégias posicionamento deliberadas pela UNIQUE cafés especiais	82
4.2.1	Forças competitivas que atuam no mercado de cafés especiais	82
4.2.1.1	Concorrentes	83
4.2.1.2	Fornecedores	84
4.2.1.3	Produtos substitutos	84
4.2.1.4	Novos entrantes	85
4.2.1.5	Clientes	85
4.2.2	Posicionamento na busca por vantagem competitiva	86
4.2.3	Estratégias de posicionamento do produto	86
4.2.3.1	Posicionamento por atributo	87
4.2.3.1.1	Posicionamento por preço e qualidade	88
4.2.4	Estratégias de posicionamento de valor	89
4.3	Estratégias utilizadas pela UNIQUE para comunicar seu posicionamento ao mercado	90

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
	REFERÊNCIAS.....	94

PRIMEIRA PARTE

1 INTRODUÇÃO

O principal desafio das organizações é transformar um produto comum em um produto diferenciado para um determinado grupo de consumidores. Para que isso se torne possível, surge uma variedade de estratégias e métodos em *marketing*, cujo objetivo é trabalhar as expectativas do mercado, através da criação de novos conceitos de produtos e serviços que satisfaçam seus desejos, necessidades e interesses. A teoria do posicionamento é uma delas.

A escola de posicionamento é a mais antiga dentre as escolas de estratégias empresariais, embora seus estudos em administração tivessem seu ápice somente nos anos 1980, utilizando como base teórica o livro *Competity Strategy*, de Michel Porter (1992). Essa premissa prevê que a organização deve utilizar de estratégias para se colocar no mercado perante seus concorrentes, e assim atingir uma posição que lhe traga vantagens competitivas, destacando sua oferta da oferta de seus concorrentes. Atualmente, é possível observar como as organizações têm se posicionado e com isso, conseguido bons resultados. Um forte exemplo são as organizações do setor cafeeiro.

O Brasil sempre foi reconhecido como um grande produtor de cafés, devido suas condições climáticas favoráveis ao cultivo da planta. Internamente, o país tem se firmado não só como produtor de café, mas também como um dos principais consumidores do produto. A Associação Brasileira da Indústria do Café (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO CAFÉ - ABIC, 2013) relaciona este consumo à oferta de produtos diferenciados e de melhor qualidade, além de símbolos de certificação que atraem os consumidores. Esse cenário, juntamente com o crescimento das exigências dos consumidores, possibilita o surgimento do mercado de cafés especiais no país, aumentando o valor agregado de um produto tratado, até então, como *commodity*.

A partir da diversificação do café, tornou-se fundamental que as organizações relacionadas à produção cafeeira - produtores, cooperativas, associações, torrefadores, dentre outras - busquem estratégias que as coloquem no mercado, tornando sua marca e produto destacados das demais ofertas, segundo os benefícios aos quais se propõe. A teoria do posicionamento vem corroborar com essa perspectiva.

A ideia de se lançar no mercado com um conceito diferenciado dos concorrentes, possibilita a criação de novos segmentos, agregando maior valor ao produto. Isso se dá a partir da concepção de novas necessidades, desejos e interesses nos consumidores sobre estes novos conceitos de produtos, através de campanhas de *marketing*.

Nesse sentido, o objetivo da presente dissertação é compreender como foi o desenvolvimento da teoria de posicionamento, bem como sua aplicação em uma empresa no ramo de cafés especiais. Mais especificamente, buscar-se-á identificar o estado atual da teoria sobre posicionamento no Brasil e verificar como se dá sua aplicação no mercado, por meio de um estudo de caso em uma empresa que atua no ramo de cafés especiais.

Como justificativas para a realização desta pesquisa pode-se destacar que a revisão bibliográfica oferece uma visão geral do fenômeno que está sendo estudado. A partir dos resultados encontrados nota-se que a contribuição deste artigo é apresentar, objetivamente, os principais aspectos teóricos e metodológicos que estão presentes nas pesquisas sobre Posicionamento. Já a realização de um estudo de caso ajuda a entender como uma organização trabalha determinados conceitos, permitindo a descoberta de fatos que podem ser utilizados como método pedagógico, além da compreensão de como a teoria é aplicada na prática. Sendo assim, a contribuição deste artigo é fazer uma análise acerca do que tem sido escrito sobre Posicionamento e verificar como esta proposição se aplica, auxiliando no avanço do seu conhecimento.

A dissertação está exibida em dois artigos, sendo que o primeiro é de revisão, e o segundo de relato de caso. No primeiro artigo, foi apresentada uma meta-análise das publicações sobre Posicionamento, ou seja, o que vem sendo produzido na área que contribui para o desenvolvimento de sua teoria. No segundo artigo, contém um estudo de caso de uma empresa cujo foco é a torrefação e comercialização de cafés especiais. Através da demonstração de aplicação da teoria do posicionamento, seu objetivo será identificar as estratégias utilizadas por essa empresa, para se posicionar no mercado.

Além dos artigos de revisão e relato de caso o trabalho contém capítulo de introdução, apresentando um panorama geral da dissertação através dos subtítulos: introdução geral, fundamentação teórica, métodos de investigação, apresentação e análise dos resultados e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico busca apresentar as teorias acerca do posicionamento, focando as proposições encontradas nos livros que tratam sobre o tema. Serão tratados os conceitos, definições e ferramentas que auxiliam as organizações se posicionarem no mercado e obter vantagem competitiva.

2.1 Posicionamento: conceitos e definições

A escola de posicionamento é a mais antiga dentre as escolas de estratégias empresariais. Sua origem se deu há mais de dois mil anos com os escritos sobre posicionamento de guerrilha, dando procedência à premissa de que o “mercado é um campo de batalha”, onde se deve conhecer o “inimigo” e o “local da batalha”, traçando posições estratégicas dentro de cada contexto de “guerra”. As principais obras que abordam esse conceito de posicionamento são *The art of War*, de Sun Tzu (2002), escrito por volta de 400 a.C. e *On War* de Carl von Clausewitz (1989), escrito durante as guerras Napoleônicas.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola do posicionamento trata-se de uma teoria prescritiva, em que acadêmicos e consultores poderiam estudar e prescrever aos gestores, uma série de estratégias específicas adaptáveis a diversos contextos organizacionais. Os mesmos autores dividem esta escola em três fases distintas: origem nas máximas militares; a busca por imperativos de consultoria; e o desenvolvimento de proposições empíricas.

Essa corrente teórica segue cinco premissas básicas. Elas são:

- (1) estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
- (2) o mercado – contexto – é econômico e competitivo;
- (3) o processo de

formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos; (4) os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções; e (5) assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A Teoria do Posicionamento foi tratada como um processo estratégico da Administração, pela primeira vez, no livro “Implantando a Administração Estratégica”, escrito por Ansoff e McDonnell (1993). Nesse livro, os autores conceituam Estratégia como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 70). Dentro do conceito de estratégia, os autores apresentam ainda o conceito de Administração Estratégica como sendo:

um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente, de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 15).

A partir destes dois conceitos (estratégia e administração estratégica), torna-se possível afirmar que as proposições acerca do posicionamento das empresas fazem parte de um conjunto maior de estratégias organizacionais, cuja principal finalidade é obter vantagem competitiva no mercado.

Sarquis e Ikeda (2007) afirmam que as organizações devem decidir sobre o posicionamento que pretende obter junto aos segmentos de mercado selecionados como parte do processo de estabelecimento de estratégias de *marketing*.

Muitos são os conceitos acerca do que se trata o posicionamento. A seguir são apresentados alguns deles, presentes na literatura sobre estratégias de *marketing*.

Las Casas (2008, p. 229) conceitua posicionamento competitivo como a “percepção dos clientes das ofertas alternativas do mercado, comparadas a outras ofertas”. Para o autor, os administradores devem definir como serão identificados por seus clientes, fazendo um posicionamento em suas mentes, comparando os seus produtos aos produtos de seus concorrentes, ou seja, deve-se estabelecer um diferencial em relação aos concorrentes. Para tanto, é necessário que se faça a divisão do mercado em grupos (segmentação de mercado), entenda as necessidades dos clientes e faça os ajustes necessários ao seu posicionamento.

De acordo com Kotler (1998, p. 265) o posicionamento “é a forma como a empresa desenvolve sua oferta e imagem, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo”. Outro conceito abordado por Kotler e Keller (2000, p. 234) é que posicionamento compreende o “lugar que o serviço ou marca ocupa na mente dos consumidores potenciais, quando comparado aos concorrentes e compreende um conjunto complexo de percepções, impressões e sensações que os clientes mantêm em relação ao serviço ou marca da organização”.

Outro conceito de posicionamento é dado por Ries e Trout (1995). Para esses autores, posicionamento é a forma como se trabalha a mente do cliente para que este perceba as vantagens de seus produtos, para que assim, a empresa conquiste uma posição competitiva no mercado.

Para Payne (1993, p. 93) o posicionamento consiste na “identificação, desenvolvimento e comunicação de uma vantagem diferenciada que torne os bens e/ou serviços organizacionais percebidos como superior e distinto dos competidores na mente do público-alvo”.

Serralvo e Furrier (2004, p. 3) definem posicionamento como:

o processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo.

Partindo desses conceitos, é possível entender que o posicionamento está diretamente ligado à diferenciação, gerando algum tipo de valor aos clientes, e conseqüentemente vantagem competitiva à empresa, através da demonstração de que a oferta possui benefícios que são valorizados pelos consumidores.

Kotler e Keller (2000) definem diferenciação como o desenvolvimento de um conjunto de diferenças significativas que distinguem a oferta da empresa da oferta dos seus concorrentes, criando assim, um valor para os clientes que ultrapassa seu custo de produção. Para Porter (1992), existem alguns mecanismos que permitem às organizações ampliarem sua vantagem competitiva. Dentre eles, pode-se destacar: absorver flutuações na demanda; intensificar a habilidade para diferenciar-se; atender segmentos desinteressantes; e fornecer uma proteção para os custos.

Embora esta constatação seja possível, Sarquis e Ikeda (2007, p. 3) afirmam que:

o posicionamento é um conceito mais complexo, está relacionado à imagem da marca ou produto e não se reduz à busca da diferenciação competitiva. O posicionamento envolve um conjunto de ações com vistas a induzir o público-alvo a perceber e a enaltecer o valor, em termos relativos, de uma dada marca ou produto.

Partindo desse pressuposto, no tópico seguinte serão abordadas algumas das ferramentas encontradas na teoria de *marketing* que auxiliam as organizações a se posicionarem no mercado.

2.2 Posicionamento: ferramentas de gestão

Posicionamento é um método comprovado para distinguir uma empresa em seu mercado (BEVOLO, 2011, p. 57). Sendo assim, a literatura apresenta uma série de ferramentas que auxiliam os gestores a se posicionarem competitivamente no mercado. Dentre essas ferramentas, as mais comumente utilizadas por gestores e pesquisadores serão tratadas a seguir.

2.2.1 A matriz BCG

Uma das ferramentas mais utilizadas para determinar o posicionamento das organizações se trata da Matriz *BCG*. Essa matriz foi criada pela empresa de consultoria *Boston Consulting Group* e oferece um método de comparação entre as estratégias de negócios das empresas, através da comparação entre o crescimento do volume da demanda e a participação no mercado (*market share*).

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), essa matriz trata da questão de como alocar fundos para os diferentes negócios em uma empresa diversificada. Partindo desse ponto, a matriz *BCG* é apresentada em quatro quadrantes, construídos a partir dos eixos horizontal (participação no mercado) e vertical (volume da demanda).

Os produtos com alta participação de mercado e crescimento lento são “vacas leiteiras”. Os produtos com baixa participação de mercado e baixo crescimento são “abacaxis”. Os produtos que possuem alta participação do mercado e alto crescimento são “estrelas”. E os produtos com baixa participação no mercado, mas alto volume de demanda são “pontos de interrogação”.

A definição do posicionamento de cada produto ou serviço neste gráfico mostra aos gestores como devem ser seus investimentos nestes produtos (em *marketing* ou produção). Sendo assim, Ansoff e McDonnell (1993, p. 97)

colocam que “a matriz *BCG* é útil para duas finalidades: decisões relativas às posições desejáveis quanto à participação no mercado, e alocação de fundos estratégicos”. Os autores complementam ainda que as aplicações da matriz *BCG* mostrem que se trata de uma ferramenta útil para a tomada de decisões quanto a posições estratégicas, embora seja necessário assegurar que as perspectivas para o futuro da organização sejam adequadamente medidas.

2.2.2 O mapa perceptual

Aggarwal, Vaidyanathan e Venkatesh (2009, p. 148) apontam que “a ferramenta mais amplamente utilizada para a análise de posicionamento é o mapa perceptual”. A ferramenta é apresentada por Las Casas (2008) e exige um conhecimento profundo dos atributos mais valorizados pelos consumidores, em ordem de prioridade e posteriormente, a partir dessas informações elaborar um mapa perceptual. Através de um programa denominado *multidimensional scaling*, é determinada a posição relativa e o teste de conceito do produto no mapa perceptual, baseado na avaliação de similaridade atribuída pelos consumidores. Segundo o autor, “com o mapa perceptual, os administradores tem condições de observar como os consumidores veem os produtos existentes e o teste do produto feito. Isso permite verificar se há necessidades de correções ou mudanças” (LAS CASAS, 2008, p. 232).

A partir da construção do mapa perceptual é possível conhecer o posicionamento competitivo do produto ou do serviço da organização em relação aos seus principais concorrentes, de acordo com os consumidores, possibilitando o desenvolvimento de estratégias de posicionamento ou de reposicionamento (MATTAR, 2003). Esses mapas também podem ser utilizados para identificar novas oportunidades de produtos, verificar pontos de vista dos gestores sobre a estrutura competitiva e posicionamento, identificar

concorrentes e identificar a reputação da marca (AGGARWAL; VAIDYANATHAN; VENKATESH, 2009, p. 148)

2.2.3 Posicionamento disperso

Outra técnica de posicionamento proposta por Ansoff e McDonnell (1993), é denominada Posicionamento Disperso. A mesma é utilizada quando o ambiente em que a empresa se encontra é instável tornando-se difícil a previsão de um cenário futuro. Para os autores, “a técnica de posicionamento disperso delimita a incerteza e dá a informação que permite à administração optar entre o retardamento da ação, uma resposta gradativa ou uma estratégia agressiva”. (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 137)

A execução dessa técnica é baseada em duas etapas. A primeira, de análise, na qual a informação é gerada, analisada e apresentada, para posteriormente ser utilizada na tomada de decisão. A segunda etapa consiste no processo social, em que os administradores se organizam e trabalham conjuntamente na realização da análise e na tomada de decisão. Os cenários futuros são construídos com base em dados sólidos, em torno dos quais os gestores discutem e opinam, gerando um conjunto de alternativas. Essas alternativas serão avaliadas e classificadas como “pouco provável” e “muito provável”.

2.2.4 Posicionamento de valor

Segundo Kotler e Keller (2000) , a empresa deve posicionar a marca de seu produto quanto a seu valor, comparando as variáveis “preço e benefícios oferecidos”. De acordo com González-Benito e Martos-Partal (2012), as empresas utilizam estratégias de posicionamento de preço para atrair tipos

específicos de clientes. Podem-se distinguir cinco posições de valor, analisando o benefício e o custo do produto:

- a) mais por mais: são empresas que se especializam na versão mais sofisticada de determinado produto e que cobram um preço alto para cobrir seus custos mais elevados. Esses produtos são os melhores em qualidade, durabilidade, desempenho, estilo, dentre outros;
- b) mais pelo mesmo: são as empresas que garantem oferecer produtos diferenciados em qualidade e desempenho, por um preço semelhante ao da concorrência;
- c) mesmo por menos: são as empresas que oferecem os mesmos produtos comuns da concorrência, a preços menores;
- d) menos por muito menos: a empresa retira de determinado produto, algum benefício adicional que este possuía, mas sem comprometer o desempenho do mesmo, oferecendo assim, apenas o básico e necessário ao consumidor. Com isso, consegue reduzir seus custos e conseqüentemente, os preços de venda;
- e) mais por menos: são empresas que conseguem agregar mais valor aos produtos, acrescentando benefícios a eles e ainda assim, ofertá-los a menores preços.

As estratégias de posicionamento de valor de cada empresa devem ser orientadas para seu mercado-alvo. “Mais por mais” atrairá um tipo de mercado; “menos por muito menos” atrairá outro. O único posicionamento de valor que não atrairá mercado é “menos por mais”, pois nessa opção, o cliente dará preferência ao produto similar da concorrência, oferecido a um menor preço.

Além disso, ele se sentirá enganado e contará para outras pessoas, que deixaram de consumi-lo, assim, a marca logo desaparece do mercado.

2.2.4.1 Posicionamento do produto

De acordo com Aaker e Shansby (1982), há seis estratégias para se posicionar um produto. Elas são:

- a) por atributo: ocorre quando se posiciona um produto com base em uma ou mais características ou benefícios oferecidos;
- b) por preço e qualidade: associa-se o produto a um determinado nível de preço, qualidade ou valor, como exemplo, alta qualidade e preço alto;
- c) por uso ou aplicação: associa-se o produto como sendo o melhor ou mais adequado para uma determinada finalidade;
- d) por usuário ou classe de usuários: associa-se o produto a um grupo específico de usuários, por exemplo, para atletas;
- e) pela classe de produtos: associa-se o produto a uma determinada categoria, o que é comum em casos complexos para se apresentar o produto;
- f) pela concorrência: realizam-se comparações entre o produto da empresa e os produtos similares dos concorrentes.

2.2.4.2 Escadas do posicionamento

Na mente dos consumidores, os produtos/marcas são classificados segundo uma ordem de preferência, em posição distintiva. Ries e Trout (1995) afirmam que o posicionamento pode ser visualizado imaginando “escadas”, em

que cada degrau representa o nome de uma marca na ordem em que são dispostas na mente dos consumidores.

Cada escada representa uma categoria de produtos/marcas e pode ter de um a sete “degraus”, número máximo de marcas que o consumidor consegue reconhecer, embora haja muitas outras no mercado. A marca que lidera uma categoria sempre será lembrada, em primeiro lugar, nas mais diversas situações (“*top of mind*”), e é muito difícil ela perder esse espaço.

As empresas que ocupam os outros “degraus” podem fortalecer sua posição, através de investimentos em *marketing* e propaganda, como se a posição não fosse ocupada por nenhuma outra empresa. Para isso, ela deve identificar um diferencial no seu produto, e trabalhá-lo de forma com que o consumidor perceba que precisa dele. Assim, poderá ocupar o lugar do outro, ou mesmo fazer com que outra “escada” seja criada na mente, incluindo o produto como líder em outra categoria.

Outra estratégia de posicionamento que a empresa pode utilizar em seu *marketing* é dizer que está “entre as melhores”. Assim, mesmo que ela não consiga atingir a primeira posição no *ranking* dos consumidores, sempre terá uma boa imagem voltada para si.

Não basta a empresa ter um melhor posicionamento na mente dos consumidores, se não conseguir mantê-los ao longo do tempo. Portanto, ela deve estar sempre atenta a inovações contínuas, à imagem de sua marca/produto perante o mercado e sempre investir em suas estratégias de *marketing*.

2.2.4.3 Tipologia de Porter

Porter (1992) determina que existem cinco forças que atuam no ambiente competitivo e são capazes de influenciar o direcionamento estratégico de empresas. Elas são: entrada de novos concorrentes; a ameaça de substitutos; o

poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores; e a rivalidade entre os concorrentes. De acordo com Vilas Boas et al. (2003, p. 5), “a vantagem competitiva é proporcionada pela capacidade da indústria em lidar com estas cinco forças, melhor que seus concorrentes”.

Para Porter (1992), a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Sendo assim, o autor coloca que existem três tipos de vantagem competitiva: liderança de custo (a empresa torna-se um produtor de baixo custo), diferenciação (a empresa procura ser a única em determinadas características), e enfoque (baseada na escolha de um ambiente competitivo ou segmento de mercado para atuar especificamente).

2.3 Cafés especiais

O café sempre foi um dos produtos-chave da economia do Brasil. Porém, em quase toda sua história, foi produzido e comercializado como *commodity* e como um café de baixa qualidade. Para Portela e Silva (2009, p. 1), “uma *commodity* é um grupo de produtos que possui pouca ou nenhuma diferenciação”.

De acordo com Silva, Santos e Lima (2011, p. 6),

o café que chega ao consumidor final é o de pior qualidade. As torrefadoras, para encobrir os defeitos e misturas de casca, milho, etc., que adicionam ao café, fazem uma torração mais forte. Com isto não dão ao consumidor a oportunidade de experimentar um bom café.

Porém, com o passar do tempo, os consumidores do produto se tornaram mais exigentes, fato que exigiu uma mudança da postura dos produtores e

comerciantes do produto. Sendo assim, os autores acima supracitados afirmam que:

a reversão desse quadro pode e deve ocorrer em função de uma nova consciência por parte dos consumidores do seu poder de decisão no momento da compra. Essa consciência pode ser despertada mediante estudos e estratégias mercadológicas que cultivem o valor de se consumir um bom produto (SILVA; SANTOS; LIMA, 2011, p. 6)

O mercado de café no Brasil investe em uma nova forma de aumentar o valor do café em grão verde. Essa nova forma ocorre por meio da atuação no ramo de cafés especiais (OLIVEIRA; OLIVEIRA; JESUS, 2004, p. 9). De acordo com Nassif et al. (2005, p. 21) “o café é um produto de forte apelo nacional e tem estado presente nos hábitos do consumidor deste produto, denotando uma busca por cafés diferenciados e de qualidade”.

Juntamente com o conceito de cafés especiais surgiram então conceitos como selos de qualidade, certificação de origem, sustentabilidade, café *gourmet*, café orgânico, café *fair trade*. Além disso, passaram a existir novas tendências de consumo do café, como expresso, *cappuccino*, cafés especiais, café solúvel dentre outros.

Vilas Boas et al. (2003, p. 3) corroboram com essa ideia, e colocam que “percebe-se, nos últimos anos, em países da Europa, nos Estados Unidos e Japão, um aumento expressivo de produtos à base de café e da procura pelos chamados cafés especiais (*specialty coffees*), pelos quais os consumidores estão dispostos a pagar um preço *premium*”. Sendo assim as redes de café têm adotado uma postura mais aberta a novos segmentos de café torrado: em grãos, *gourmet*, orgânico, descafeinado, de origem, dentre outros (NASSIF et al., 2005, p. 22).

Com esse novo conceito do produto, o que antes era visto como *commodity*, agora se tornou um produto diferenciado e com alto valor agregado,

não só no Brasil, mas em todo o mundo. Desde o começo da produção de café no Brasil, a qualidade não vinha sendo tão valorizada, pois o interesse maior estava baseado na quantidade. No entanto, principalmente a partir do final da década de 90, foi despertada uma grande tendência à valorização da qualidade (OLIVEIRA; OLIVEIRA; JESUS, 2004, p. 6).

Os mesmos autores complementam ainda afirmando que o ramo de cafés especiais surge no cenário brasileiro como uma possibilidade de permitir que o produtor conquiste compradores que estejam dispostos a pagar mais por um produto de qualidade e com característica diferenciada (OLIVEIRA; OLIVEIRA; JESUS, 2004, p. 9). Essa diferenciação ocorre em termos de matéria-prima, especificidades do processamento do grão e da região produtora do café, dentre outros atributos.

O consumidor que opta por pagar bem mais caro por um produto, por ele ser de qualidade superior ao produto padrão, quer ter, em troca, uma diversidade de prazeres e sentimentos que ele acredita que pode desfrutar no ato do consumo do produto em questão (PESSÓA, 2011, p. 1).

Atualmente, segundo dados da *Brazil Specialty Coffee Association* - BSCA (2013), o mercado de cafés especiais representa cerca de 12% do mercado internacional da bebida, a preços que variam entre 30% a 40% a mais em relação ao café tradicional, sendo que em alguns casos, essa porcentagem pode chegar a 100% de variação.

A definição de cafés especiais está diretamente ligada ao termo qualidade. Oliveira, Oliveira e Jesus (2004, p. 6) afirmam que “uma das exigências do café especial é a de que ele tenha qualidade”. Outra definição dada por Souza e Saes (2003 apud OLIVEIRA; OLIVEIRA; JESUS, 2004, p. 7) colocam que,

o produto possui uma rede de atributos que permitem a caracterização do café como especial, que vão desde características físicas, como origens, variedades, cor e tamanho, até preocupações de ordem ambiental e social, como os sistemas de produção e as condições a mão-de-obra sob as quais o café é produzido.

As características percebidas no café podem ser intrínsecas como sabor, aroma, cor, aparência e a consistência, e extrínsecas, que referem-se à parte externa do produto, tais como ambiente, embalagem, marca e origem (NASSIF et al., 2005, p. 21). Sendo assim, a qualidade, a origem, o sabor, o contato direto do produtor com o consumidor final, entre outros fatores, que apresentam inclusive avaliações subjetivas de valor, são fatores que agregam valor ao produto que inclui as sensações que podem ser passadas no momento em que o cliente está consumindo o produto (OLIVEIRA; OLIVEIRA; JESUS, 2004, p. 2-4).

Um café especial obtém um alto valor de diferenciação em relação à concorrência. Nesse sentido, Oliveira, Oliveira e Jesus (2004, p. 4) afirmam que “o mercado de cafés especiais apresenta concorrência, mas não é possível identificar similaridades profundas entre os concorrentes porque o sabor varia de região para região”.

Sendo assim, para cada tipo de café especial é possível criar um novo segmento de mercado, criando vantagem competitiva. Partindo deste princípio, “novas estratégias de *marketing* são cada vez mais necessárias. Elas destinam-se a posicionar o café como um produto competitivo e que venha a satisfazer aos desejos e necessidades dos consumidores e às necessidades dos diversos agentes componentes da cadeia" (VILAS BOAS et al., 2003, p. 3).

3 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Com o intuito de responder ao objetivo de compreender como foi o desenvolvimento da teoria de posicionamento, bem como sua aplicação em uma empresa no ramo de cafés especiais, foi realizada uma revisão bibliográfica, a fim de identificar o estado atual da teoria no Brasil, utilizando a meta-análise como procedimento metodológico e um estudo de caso em uma empresa cujo principal produto de comercialização é o café especial, a fim de verificar como se dá sua aplicação no mercado.

Como resultados da meta-análise, foram selecionados 74 artigos publicados em eventos e revistas da área de Administração do Brasil. Pela análise de conteúdo, esses artigos foram categorizados em 12 variáveis, as quais, Origem dos Trabalhos, Ano da Publicação, Abordagem ao Problema, Objetivos, Tipo de Pesquisa, Teoria de Posicionamento Utilizada, Sujeitos Sociais, Objetos de Estudo, Procedimentos Técnicos, Coleta de Dados, e Técnicas de Análises.

Empregando as análises estatísticas de frequência e cruzamento de dados para tratar as variáveis e quantificá-las, foi diagnosticado que a teoria de posicionamento mais frequentemente utilizada é Posicionamento Estratégico, ou seja, os pesquisadores buscam compreender como as organizações se colocam no mercado frente aos seus concorrentes e com isso, obtêm vantagens competitivas. Além desta teoria Posicionamento de Marcas e Posicionamento de Valor também foram alvo das pesquisas.

Quanto às bases em que os artigos estão sendo publicados, o evento EnANPAD (Encontro da Anpad) e o periódico Revista de Administração Contemporânea (RAC) obtiveram destaque. Deve-se destacar que tanto o evento quanto o periódico reúnem diversas áreas do campo da Administração, abarcando assim, artigos com diferentes temas e delineamentos metodológicos. Esse fato impulsiona o número de submissões nas bases. Outro ponto que é

importante destacar é a periodicidade de publicação destas bases: o EnANPAD é um evento anual e atualmente encontra-se em sua 37ª edição, enquanto que os demais eventos analisados são bienais. Quanto aos periódicos, embora a RAC tenha obtido maior número de publicações, ela está atualmente em sua 17ª edição, sendo que as demais analisadas, Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração da USP (RAUSP) e Revista Brasileira de Marketing (REMARK) já se encontram no 53º, 114º e 20º volumes, respectivamente.

Partindo para a análise da configuração teórico-metodológica dos artigos encontrados, notou-se que os trabalhos analisados sobre Posicionamento, em sua maioria, são empíricos, exploratórios, de caráter qualitativo, com objetivos descritivos e utilizam como objeto de estudo as organizações do setor “Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas”. Os estudos de casos/multicasos sobressaíram nas pesquisas, assim como os Gestores das Organizações como sujeitos sociais. As principais fontes de coleta de dados foram as entrevistas, para estudos qualitativos, e os questionários, para estudos quantitativos. As técnicas de análise utilizadas com mais frequência foram análise de conteúdo e análise interpretativa.

Os resultados até aqui encontrados, mostram como está o estado atual da teoria sobre posicionamento no Brasil, em termos teóricos e metodológicos. A partir deles é possível inferir que as escolhas tanto teóricas quanto metodológicas que foram encontradas nas pesquisas sinalizam como os programas de pós-graduação e agências de fomento têm orientado as pesquisas que estão sendo realizadas. Essas preferências podem estar diretamente relacionadas à área de formação dos pesquisadores, as disciplinas que estão sendo ofertadas nos programas, e as oportunidades de aberturas e demandas por pesquisas por parte das próprias empresas e agências financiadoras.

Como principais limitações para a execução da meta-análise destaca-se que não foram utilizadas todas as bases de publicações da área, embora o objetivo específico do estudo seja analisar o estado da teoria no Brasil. Porém vale destacar que foram utilizadas as bases mais relevantes para a área, como apontado pelo sistema Qualis Capes. Como sugestões para futuras pesquisas recomenda-se reaplicar a metodologia meta-análise, em uma amostra maior de trabalhos, incluindo as bases internacionais, fazendo um comparativo destes trabalhos em uma escala maior, identificando, assim, o chamado Estado da Arte da teoria de posicionamento.

Em relação aos resultados encontrados no estudo de caso, realizado na UNIQUE Cafés Especiais, diagnosticou-se que ela se posiciona no mercado de alta qualidade e alta gastronomia. Não obstante, deve-se afirmar que não se trata de um mercado de elites, visto que o café é uma bebida simples e do dia a dia. Com o objetivo de criar a cultura do consumo de cafés especiais no Brasil, visto que o mercado é ainda pouco explorado, nota-se que a UNIQUE se posiciona não só como fornecedora da bebida, mas também como fornecedora de informações agregadas ao produto. Isso é feito através da transferência de conhecimentos específicos sobre o cultivo, preparo e armazenamento dos grãos e também da experiência do consumo.

Um dos principais focos da empresa é o cuidado com o produto e com a sua imagem. Isso os levou a deliberar um forte posicionamento por atributo, qualidade, diferenciação e enfoque. Como consequência deste foco, a empresa oferta ao mercado um produto diferenciado, de alta qualidade e de alto valor agregado e altos custos, colocando-se com um posicionamento de valor “mais por mais”.

A UNIQUE quer ser vista no mercado como uma empresa de origem forte e produtora de um dos mais complexos e melhores cafés do mundo. Portanto, ao comunicar seu posicionamento para o mercado, em suas campanhas

publicitárias há um resgate e fortalecimento da origem dos cafés, através do chamado “Ruralização”.

Partindo destes princípios, pode-se afirmar que a UNIQUE Cafés Especiais trabalha suas estratégias de posicionamento buscando sair do mercado de cafés *commodity*, de intensa competição, criando para si uma demanda por cafés de alta complexidade que até então não existia, minimizando a competição e desenvolvendo um mercado altamente lucrativo.

Como limitações da aplicação do estudo de caso, destaca-se que a aplicação da metodologia não permite que se façam generalizações, pois não houve permissão para acesso aos documentos formais da empresa, sendo a análise aqui realizada, apenas embasada em documentos públicos encontrados em jornais, revistas e *sites* e principalmente nas entrevistas realizadas com os gestores. Para futuras pesquisas, sugere-se reaplicar o estudo de caso em outras empresas do ramo de cafés especiais e/ou em empresas do ramo de cafés, que não comercializam café especial, fazendo, assim, um estudo comparativo destas organizações. Também pode ser feito um estudo comparativo das estratégias de posicionamento da indústria do café especial no Brasil, com outros países, como Colômbia e Indonésia, para verificar as semelhanças e diferenças nas maneiras de colocar os produtos no mercado.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; SHANSBY, J. G. Positioning your product. **Business Horizons**, Bloomington, v. 5, n. 3, p. 56-62, 1982.

AGGARWAL, P.; VAIDYANATHAN, R.; VENKATESH, A. Using lexical semantic analysis to derive online brand positions: an application to retail marketing research. **Journal of Retailing**, New York, v. 85, n. 2, p. 145-158, June 2009.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO CAFÉ. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/>>. Acesso em: 23 jan. 2013.

BEVOLO, C. How positioning can help boost your neurology practice and drive business success. **Neurology Clinical Practice**, San Diego, v. 76, n. 2, p. 57-60, 2011.

BRAZIL SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION. Disponível em: <<http://bsca.com.br/cafes-especiais.php>>. Acesso em: 18 dez. 2012.

CLAUSEWITZ, C. V. **On war**. New Jersey: Princeton University, 1989.

GONZÁLEZ-BENITO, O.; MARTOS-PARTAL, M. Role of retailer positioning and product category on the relationship between store brand consumption and store loyalty. **Journal of Retailing**, New York, v. 88, n. 2, p. 236-249, 2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. v. 10.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, F. N. **Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso**. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

NASSIF, W. et al. Cafeteria e sua influência no consumo do café na cidade de São Paulo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 7, n. 19, p. 21-35, 2005.

OLIVEIRA, J. L. R.; OLIVEIRA, S. L.; JESUS, J. C. S. **Análise de fatores mercadológicos para a formação de preço do café especial**. São Paulo: FEA/USP, 2004.

PAYNE, A. **The essence of services marketing**. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1993.

PESSÔA, D. J. A marca como instrumento agregante de valor para o produto brasileiro no exterior: o caso do Café Gourmet. **Revista Gestão e Conhecimento**, Poços de Caldas, v. 6, n. 1, p. 1-26, 2011.

PORTELA, A. N. A. C. M.; SILVA, E. C. Estratégias de marketing: uma garantia de diferenciação da commodity para os consumidores. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 2009, São Paulo. **Trabalhos...** São Paulo: SEMEAD, 2009.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

SARQUIS, A. B.; IKEDA, A. A. A prática de posicionamento de marca em agências de comunicação. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 4, p. 55-70, 2007.

SERRALVO, F. A.; FURRIER, M. T. Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004.

SILVA, S. M.; SANTOS, A. C.; LIMA, J. B. Competitividade do agronegócio do café na região sul de Minas Gerais. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 3, n. 1, p. 24-36, 2011.

TZU, S. **The art of war**. New York: Oxford University, 2002.

VILAS BOAS, L. H. B. et al. Estratégias de marketing da cadeia do agronegócio dos cafés especiais: uma análise sob a ótica do modelo das forças competitivas de Porter. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: Embrapa, 2003. 1 CD ROM.

SEGUNDA PARTE - ARTIGOS

ARTIGO 1 Posicionamento em *marketing*: produção acadêmica brasileira
sob a ótica da meta-análise

1 INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial muito se tem falado sobre competição, criação de valor e diferenciação de produtos e serviços. Sendo assim, é cada vez maior a procura por estratégias que amparam estas organizações na busca por uma posição efetiva no mercado. Dentro das diversas estratégias empresariais e mais especificamente, de *marketing*, a teoria de posicionamento vem auxiliar os gestores na tomada de decisão para que tornem seus produtos, serviços e/ou marcas mais atrativos no mercado.

Os estudos sobre posicionamento nas organizações surgiram nos anos 80 com a ideia de que as empresas conquistem e mantenham uma posição específica no mercado, a fim de obter vantagem competitiva. Porém, sua estrutura vem de mais de dois mil anos, quando se tratavam da seleção de posições ótimas no contexto das batalhas militares, partindo da premissa de que o mercado é um “campo de batalha”, no qual os concorrentes são os “inimigos”. Sendo assim, devem ser traçadas posições estratégicas dentro de cada contexto de “guerra”.

Este artigo objetiva identificar o estado atual da teoria de posicionamento no Brasil. Para tanto, foi utilizada a metodologia Meta-Análise, a fim de buscar e selecionar os estudos publicados na área de interesse, que sejam relevantes para a pesquisa; categorizar essas publicações através da análise de conteúdo; realizar um sumário quantitativo, comparando os artigos através das variáveis pré-definidas na etapa de categorização. Esse levantamento permite analisar, estudar e levantar conclusões acerca das bibliografias que estão sendo julgadas, auxiliando no avanço do conhecimento sobre o tema.

Foram analisados os artigos publicados nos principais eventos e periódicos nacionais da área, selecionados a partir do sistema Qualis Capes. A partir dos resultados encontrados, é possível identificar quais são as

configurações teórico-metodológicas das publicações nacionais e as proposições de posicionamento que são utilizadas com mais frequência pelos pesquisadores. Sendo assim, a contribuição deste artigo é fazer uma análise acerca do que tem sido escrito sobre posicionamento, auxiliando no avanço do conhecimento sobre sua teoria.

2 TEORIAS DE POSICIONAMENTO EM *MARKETING*

A seguir serão apresentadas as principais teorias de posicionamento, que serão tratadas em três subtópicos, sendo eles Posicionamento Estratégico; Posicionamento de Valor; e Posicionamento da Marca.

2.1 Posicionamento estratégico

A Teoria de Posicionamento foi tratada como estratégia empresarial pela primeira vez nos anos 1980, no livro *Competity Strategy*, de Michel Porter (1992), cujo objetivo seria a utilização de ferramentas estratégicas para obter vantagem competitiva no mercado. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) colocam que a escola de posicionamento, como formação de estratégia, pode ser dividida em três fases distintas. A primeira fase tem suas origens nas máximas militares, contendo como principais autores Sun Tzu (2002) e Clausewitz (1989). A segunda fase da escola de posicionamento foi colocada pelos autores como a busca por imperativos de consultoria, utilizando de um conjunto de ferramentas de estratégias genéricas. Nesta fase, destaca-se a empresa de consultoria *Boston Consulting Group (BCG)*, com a criação de duas técnicas de análise das organizações: a matriz de crescimento-participação (matriz *BCG*) e a curva de experiência. A terceira e última “onda” da escola de posicionamento vem com base no desenvolvimento de proposições empíricas. Nessa “onda”, o principal autor é Michel Porter, com seus livros *Competitive Strategy*, publicado em 1980 e *Competitive Advantage*, em 1985. Seus conceitos mais relevantes foram o modelo de análise competitiva; o conjunto de estratégias genéricas e sua noção de cadeia de valor.

Para Rodríguez-Pinto, Rodríguez-Escudero e Gutiérrez-Cillán (2008, p. 155),

bem como decidir sobre o momento da entrada no mercado, a empresa precisará especificar outras dimensões estratégicas, como o posicionamento do produto (o que lançar) e a dimensão do mercado que visa cobrir (onde lançar). Dependendo de seus recursos, capacidades e demandas dos clientes, a empresa vai escolher os atributos que deseja oferecer, determinando seu posicionamento ou a área de ênfase competitiva, ou seja, o tipo de vantagem competitiva que irá prosseguir.

Sendo assim, Harrison-Walker (2013) coloca que a decisão de posicionamento é uma decisão estratégica crucial para a empresa uma vez que a posição pode ser fundamental para a percepção dos clientes e suas decisões de escolha. Partindo desse contexto, é possível afirmar que as teorias de *marketing* acerca do posicionamento das empresas fazem parte de um conjunto maior de estratégias organizacionais, cuja principal finalidade é obter vantagem competitiva no mercado.

O *marketing* é uma ferramenta pela qual tanto pequenos quanto grandes produtores e todos os demais segmentos da cadeia produtiva podem se posicionar competitivamente. Ele proporciona direcionamento e comunicação no mercado, inclusive por meio do desenvolvimento de novos produtos com características que o tornem diferenciados ou até mesmo inovadores dentro deste mercado (VILAS BOAS et al., 2003, p. 4).

Vargo e Lusch (2004) complementam afirmando que o papel do *marketing* como facilitador de troca se torna identificar e desenvolver as competências essenciais da empresa para posicioná-la com propostas de valor que oferecem vantagem competitiva potencial.

Diversos são os autores em *marketing* que trazem conceitos específicos sobre o que vem a ser posicionamento. Segundo Bevolo (2011), posicionar-se permite distinguir uma empresa em seu mercado, uma vez que se concentra em um aspecto único de sua oferta para estabelecer uma marca única no mercado.

De acordo com Las Casas (2008, p. 229) “posicionar um produto é fazer com que ele ocupe um lugar de destaque na mente do cliente-alvo, o que é obtido através de um conjunto de ações de *marketing*”. Em outras palavras, posicionamento refere-se “a comparação relativa que a competitividade de seu produto/ marca/ organização ocupa em um determinado mercado, como percebido pelo segmento de mercado-alvo (DESARBO; PARK; RAO, 2011)

Outros autores como Kotler e Baker também trazem conceitos sobre posicionamento, todos eles voltados para a percepção de como os clientes potenciais enxergam uma marca dentro de um conjunto de organizações, segundo seus atributos e diferenciais.

Para Blankson e Crawford (2012, p. 311), a operacionalização do posicionamento diz respeito à modificação das características tangíveis e percepções intangíveis de uma oferta comercial em relação a sua concorrência. Sendo assim, esse diferencial pode ser referente a inovações, melhoria de qualidade, diferenciação de preço, relação custo-benefício, dentre outras estratégias que as organizações podem lançar mão para atrair a atenção dos consumidores. De acordo com Rodríguez-Pinto, Rodríguez-Escudero e Gutiérrez-Cillán (2008, p. 155), o posicionamento ainda cobre aspectos relativos a preços, qualidade do produto, qualidade do serviço e profundidade da linha de produto.

2.2 Posicionamento de valor

Para Oliveira, Campomar e Luis (2008, p. 8) “o posicionamento contribui para os objetivos de *marketing* e organizacionais apenas se ele for capaz de proporcionar valor ao público-alvo da oferta”.

Hooley, Moller e Broderick (1998 apud BLANKSON; CRAWFORD, 2012, p. 311) sugerem que, para entender a relação entre valor adicionado e

posicionamento, uma série de dimensões de posicionamento, incluindo posicionamento de preço, posicionamento de qualidade técnica, posicionamento de serviço, o posicionamento de inovação e posicionamento personalizado podem ser perseguidos para refletir o valor acrescentado para os consumidores e, finalmente, alcançar posições de mercado desejadas.

De acordo com Keller (1993) o modo como a instituição apresenta e desenvolve valor para seu consumidor poderá tornar-se uma vantagem competitiva sustentável para ela, de tal forma que os consumidores tenham um motivo contundente para prestarem atenção nela e em seus serviços.

2.3 Posicionamento da marca

Partindo dos conceitos de posicionamento acima supracitados, surge o conceito de posicionamento da marca, que consiste no que a marca e o produto ao qual se refere representam no mercado e na mente do consumidor. Ele permite a conquista de uma posição competitiva no mercado, uma vez que o consumidor consegue perceber as vantagens do produto, quando o posicionamento é feito adequadamente, segundo o conceito do produto. Para Aggarwal, Vaidyanathan e Venkatesh (2009, p. 148), “posicionamento de marca diz respeito a como as marcas são percebidas pelos consumidores em relação à concorrência”.

Marca é um sinal ou conjunto de sinais que podem ser representados graficamente utilizando de símbolos, letras, cores, números, dentre outros, pela qual os clientes reconhecem uma empresa. Através da marca as empresas conseguem diferenciação entre si, bem como entre seus produtos e serviços.

A marca de uma empresa pode trazer diversos benefícios, como valorização do produto, diferenciação, aumento na competitividade da empresa e confiança para o consumidor. A imagem da marca é composta pelo nome pelo

qual a empresa e/ou produto deseja ser reconhecida, combinado ao seu logotipo com diversas cores e formas, utilizadas para chamar a atenção do consumidor e proporcionar uma identidade pela qual a empresa é reconhecida.

A marca traz ao consumidor uma identificação com os valores da empresa e com os benefícios que esta deseja que os consumidores percebam nos produtos. De acordo com Serralvo e Furrier (2004, p. 2), “o valor de uma marca vem da sua habilidade em ganhar um significado exclusivo, destacado e positivo na mente do cliente”.

De acordo com Yorkston, Nunes e Matta (2010, p. 91), há situações em que os gerentes de *marketing* não podem modificar as características do produto. O que eles podem fazer é aumentar a aceitação desta marca, reconhecendo como influenciar os consumidores. Isso pode ser feito através de ferramentas de comunicação, associando a marca a processos positivos para o cliente. Para Kapferer (2001 apud MUHAMAD et al., 2012), os consumidores fazem sua escolha com base na comparação, por isso é importante a empresa posicionar-se no mercado, uma vez que a imagem da marca pode proporcionar a base para diferenciação e posicionamento.

Aggarwal, Vaidyanathan e Venkatesh (2009) apontam, neste sentido, que as empresas buscam definir a posição de sua marca usando não apenas associações-chave relevantes para o público, mas também os principais fatores de diferenciação que definem a marca além de sua concorrência. Isso sugere que as declarações de posicionamento da marca oferecem uma valiosa fonte de adjetivos ou descritores que definem a posição pretendida da marca.

Segundo Vieira (2006, p. 101), “um posicionamento de marca bem feito, ajuda a empresa a ajustar seu composto de *marketing* conforme seu segmento alvo: produto, preço, praça e promoção ficam focados apenas no que interessa”.

Atualmente, as marcas são consideradas ativos valiosos para as empresas, uma vez que está relacionada à lealdade dos consumidores a elas. Isso

é possível devido à associação que estes fazem da marca com a qualidade da empresa e outros sentimentos positivos. Sendo assim, Pessôa (2011, p. 2) afirma que “um bom trabalho de posicionamento de marcas é aquele que, aliado às características do produto, promove da melhor forma possível sua reputação, ao ter, como referência, os concorrentes, os gostos e o comportamento do seu público-alvo”. Simmons e Becker-olsen (2006, p. 164) colocam que o ajuste entre associações específicas de uma marca pode reforçar ou borrar o posicionamento da empresa.

Partindo desse pressuposto, Pessôa (2011, p. 4) conclui que:

a chave para o sucesso de uma marca está, portanto, em conquistar uma posição privilegiada na mente do consumidor, e transformar a sua incerteza em um relacionamento de longo prazo, baseado na lealdade ao produto, isso que, no jargão do marketing, chama-se posicionamento de marca.

Dada a importância de compreender como os consumidores percebem as marcas, torna-se importante para os gestores monitorar continuamente suas marcas e garantir que seu posicionamento é consistente com o posicionamento de *marketing* pretendido pela empresa (AGGARWAL; VAIDYANATHAN; VENKATESH, 2009, p. 148).

A estratégia de posicionamento é considerada bem sucedida quando os consumidores ou mercados-alvo permanecerem fiel e comprar um produto ou serviço específico devido aos valores da oferta do produto ou serviço. Estes valores servem como um ponto de diferenciação para o produto ou serviço e implica que o mercado-alvo percebe os valores da marca muito forte em suas mentes (MUHAMAD et al., 2012, p. 914).

Independente da escolha da estratégia de posicionamento, ela necessita ser muito bem estruturada, pois o interesse do consumidor no produto e/ou

empresa depende da forma com que os mesmos são colocados no mercado e da intensidade com que ocupam suas mentes.

“O posicionamento é uma decisão estratégica porque trabalha com a percepção do consumidor, influenciando o processo de decisão de compra” (OLIVEIRA; CAMPOMAR; LUIS, 2008, p. 8). Portanto, “estabelecer uma posição clara e diferenciada em um mercado, pode ser uma enorme vantagem competitiva para uma organização, uma vez que torna mais fácil e menos dispendioso atrair os clientes desejados” (BEVOLO, 2011, p. 57)

3 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Para responder ao objetivo de identificar o estado atual da teoria sobre posicionamento em *Marketing* no Brasil, foi realizada uma revisão bibliográfica por meio da meta-análise, dos trabalhos científicos publicados acerca do tema, publicados nos sítios eletrônicos dos principais eventos e revistas nacionais, cujo escopo aceita publicações sobre o tema.

Como procedimento metodológico, optou-se por utilizar a técnica de Meta-Análise, que, de acordo com Nieminen et al. (2010, p. 105) é um método quantitativo utilizado para integrar os resultados de estudos pré-existentes. Segundo Armstrong (2001), a utilização desta técnica possibilita a busca de estudos realizados em determinada área do conhecimento, a visualização de estudos relevantes, a codificação de resultados e o sumário quantitativo destes artigos. De acordo com Pereira (2004), a Meta-Análise possibilita oferecer uma visão global dos fenômenos - permeada por inúmeras variáveis - e analisar os resultados das pesquisas.

A partir dessa técnica, o pesquisador tem dois momentos distintos: o primeiro, no qual ele interage com a produção acadêmica através da quantificação e da identificação de dados bibliográficos, a fim de mapear essa produção em um período delimitado em anos, locais, áreas de produção, dentre outros. Já no segundo momento, o pesquisador busca inventariar essa produção, verificando tendências, ênfases, escolhas metodológicas e teóricas, aproximando ou diferenciando trabalhos entre si. Segundo a autora, “Aqui, ele deve buscar responder, além das perguntas ‘quando’, ‘onde’ e ‘quem’ produz pesquisas num determinado período e lugar, àquelas questões que se referem a ‘o quê’ e ‘o como’ dos trabalhos” (FERREIRA, 2002, p. 265). Partindo desse pressuposto, é possível afirmar que estas pesquisas abrangem mais do que uma revisão

bibliográfica, uma vez que elas buscam analisar as publicações, fazer um estudo avançado sobre elas, compará-las e levantar conclusões acerca do tema.

Partindo dessas premissas, pode-se afirmar que se trata de uma técnica de caráter quantitativo, uma vez que busca mensurar o número de artigos publicados e compará-los através das variáveis definidas na etapa de codificação. Embora apresente esse caráter, Rodrigues (2009 apud MENEZES et al., 2011) coloca que o método também se aplica a estudos qualitativos, uma vez que ao categorizar os artigos, é feita uma análise descritiva-interpretativa que identifica, nessas categorias, semelhanças e controvérsias entre os estudos.

Quanto ao seu fim, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois busca descrever as características das publicações, detalhando suas informações e estabelecendo relações entre suas variáveis. Sobre seu procedimento técnico, é caracterizada como pesquisa bibliográfica, uma vez que é elaborada com base em material pré-existente, ou seja, foram utilizados dados secundários, recolhidos por meio de um levantamento dos artigos publicados nos sítios eletrônicos dos periódicos e anais dos eventos.

A seleção das bases para análise das publicações sobre Posicionamento foi feita através do sistema Qualis Capes, que mede a qualidade da produção intelectual dos periódicos científicos. Como o objetivo é analisar as publicações nacionais, foram escolhidos os periódicos RAC (Revista de Administração Contemporânea - Qualis A2), RAE (Revista de Administração de Empresas - Qualis A2), RAUSP (Revista de Administração da USP - Qualis B1) e REMARK (Revista Brasileira de *Marketing* - Qualis B2) e os eventos acadêmicos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) - EnAPG, EnANPAD, EMA, 3Es, EnEO, EnGPR, EnADI, EnEPQ e Simpósio - todos com classificação Qualis E1.

Para a análise e interpretação dos dados, é importante ter em mente que os eventos temáticos são realizados bianualmente tendo sua primeira edição nos

anos: EnEO em 2000; 3E's em 2003; EMA e EnAPG em 2004; Simpósio em 2006; e EnGPR em 2007. O evento EnANPAD acontece anualmente e já está em sua 37ª edição, porém, as buscas foram feitas a partir de 1997, quando seus artigos foram disponibilizados on-line. Em relação aos periódicos a RAC atualmente encontra-se em sua 17ª edição e também teve seu primeiro volume publicado no ano de 1997. Quanto à RAE, esta foi lançada em 1961, e está em seu 53º volume. A RAUSP foi publicada em 1947 pela primeira vez e conta com 144 edições. Já a REMARK, esta nasceu em 2002 e está em seu 20º volume

Além de considerar o sistema de classificação de periódicos Qualis Capes, a seleção destas bases também foi feita através de sua importância no campo da administração, sendo fonte de pesquisa e publicação para a comunidade acadêmica brasileira. Outro pré-requisito para esta escolha se deu através do escopo das revistas e eventos, que aceitam publicações na área de *Marketing*.

Durante o período de julho/2012 a janeiro/2013, foram feitas buscas por artigos completos, que continham a palavra “Posicionamento” e/ou “*Positioning*” (em inglês). A busca compreendeu todos os artigos que estavam disponíveis eletronicamente nos sítios eletrônicos das bases acima supracitadas. A seleção dos artigos relevantes para esta pesquisa se deu através da leitura de seus títulos e resumos.

Para a interpretação dos dados, foi utilizada a técnica Análise de Conteúdo, desenvolvida por Bardin (1986). Essa técnica prevê três etapas de execução: a) análise prévia, que consiste na organização do material, operacionalização, sistematização e leitura; b) análise exploratória, que consiste em codificações e classificações temáticas; e c) tratamento de resultados obtidos e interpretação, que consiste na tabulação e aplicação de técnicas descritivas de análises.

Para responder aos objetivos propostos para este trabalho, as categorias de análise estabelecidas *a priori* seguiram as proposições de Bardin (1986), Gil (1994), Malhotra (2001) e Vergara (2005) que classificam as pesquisas científicas, resultando nos constructos: Caracterização dos trabalhos (variáveis: Origem dos Trabalhos, Ano da Publicação e Número de Autores); e Configuração Teórico-Methodológica (variáveis: Abordagem ao Problema, Objetivos, Tipo de Pesquisa, Teoria de Posicionamento Utilizada, Sujeitos Sociais, Objetos de Estudo, Procedimentos Técnicos, Coleta de Dados, e Técnicas de Análises).

Os artigos, que já haviam sido selecionados previamente, passaram por uma etapa rigorosa de análise, a qual, a partir da leitura de seus resumos, introduções e metodologias de pesquisa, resultaram na quantificação de seus dados, segundo as variáveis propostas acima com o auxílio do *software Excel*.

Estes dados foram tratados no *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, através das estatísticas descritivas de frequência e cruzamento de dados que serão apresentadas e analisadas a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da busca e identificação dos artigos encontrados com a palavra-chave “Posicionamento” (*Positioning*) nos eventos e periódicos selecionados, foram julgados como relevantes para fins desta pesquisa, um total de 74 artigos. Esses artigos passaram por um processo de análise e categorização em 12 variáveis, às quais, Origem dos Trabalhos; Ano da Publicação; Número de Autores; Abordagem ao Problema; Objetivos; Tipo de Pesquisa; Teoria de Posicionamento Utilizada; Sujeitos Sociais; Objetos de Estudo; Procedimentos Técnicos; Coleta de Dados; e Técnicas de Análises.

Essas variáveis foram divididas em dois constructos: Caracterização dos Trabalhos e Configuração Teórico-Metodológica, que serão discutidos a seguir.

4.1 Caracterização dos trabalhos

Este constructo objetiva identificar os 74 artigos encontrados, de acordo com suas características de publicação.

No Gráfico 1, é possível visualizar a distribuição dos artigos, conforme as variáveis “Origem dos Trabalhos” e “Ano de Publicação”. A partir deste gráfico, percebe-se a evolução quantitativa dos estudos sobre Posicionamento nas bases pesquisadas. O EnANPAD maior evento da comunidade científica e acadêmica de Administração do país obteve o maior percentual das publicações analisadas (48,6%), seguido pela RAC (10,8%), EMA (9,5%) e 3E's e REMARK (8,1% cada). Em relação ao ano, nota-se que as publicações foram bem distribuídas, sendo que 2006 obteve o maior número de publicações (10 artigos), seguido por 2007 (9 artigos), 2008 e 2001 (8 artigos cada) e 2004 (7 artigos).

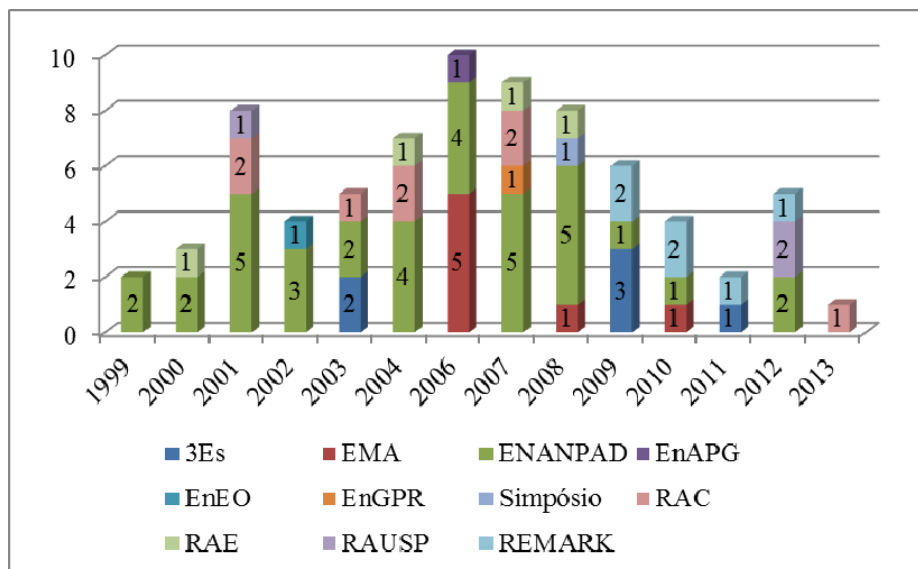


Gráfico 1 Análise Cruzada: “Origem dos Trabalhos” e “Ano de Publicação”
Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação a terceira variável proposta, número de autores, pôde-se perceber que a maioria dos artigos foi escrita por dois, três e quatro autores (47,3%, 18,9% e 16,2%, respectivamente).

4.2 Configuração teórico-metodológica

O constructo Configuração Teórico-metodológica objetiva classificar os 74 artigos encontrados, de acordo com suas características teóricas e metodológicas, identificadas no corpo de cada um dos trabalhos.

A primeira variável proposta para esse constructo foi Abordagem ao Problema. Identificou-se que 64,9% dos artigos utilizam uma abordagem qualitativa, seguido por 29,7% de cunho quantitativo. Foram identificados apenas quatro (4) artigos (5,4%) que utilizaram abordagem Qualitativa-Quantitativa.

Quanto ao seu objetivo, diagnosticou-se que 51,4% das pesquisas são classificadas como descritiva, seguida pelas pesquisas exploratórias (37,8%), explicativas (6,8%) e prescritivas (4,1%). Do ponto de vista do Tipo de Pesquisa, a grande maioria, 91,9% das publicações são de caráter Empírico, sendo as de caráter teórico, apenas 8,1% do total.

Fazendo um cruzamento entre as variáveis “Tipo de Pesquisa” e “Abordagem ao problema”, pôde-se perceber que 63,2% dos trabalhos empíricos são de cunho qualitativo e 30,9% quantitativo. Dos trabalhos teóricos encontrados, 83,3% são de caráter qualitativo. Em relação aos trabalhos com abordagem qualitativa-quantitativa, todos são empíricos. Uma possível causa para esse expressivo número de trabalhos empíricos de cunho qualitativo pode ser oriunda da escola de posicionamento, por possuir uma vertente de imperativos de consultoria, à qual são apresentadas ferramentas de gestão que são facilmente aplicáveis nas organizações.

Em relação à variável Teoria de Posicionamento Utilizada, percebeu-se que a maioria dos artigos (91,9% da amostra) utilizou como base, a teoria do Posicionamento Estratégico. Foram citadas como fonte de vantagem competitiva para a empresa se posicionar no mercado as tipologias de sustentabilidade, *marketing* de serviços, logística e tecnologia/ inovação. A segunda teoria mais utilizada nas pesquisas foi a do Posicionamento de Marcas (6,8%), seguida pelo Posicionamento de Valor (1,4%). O Gráfico 2 ilustra a distribuição das teorias pelas suas bases de publicação.

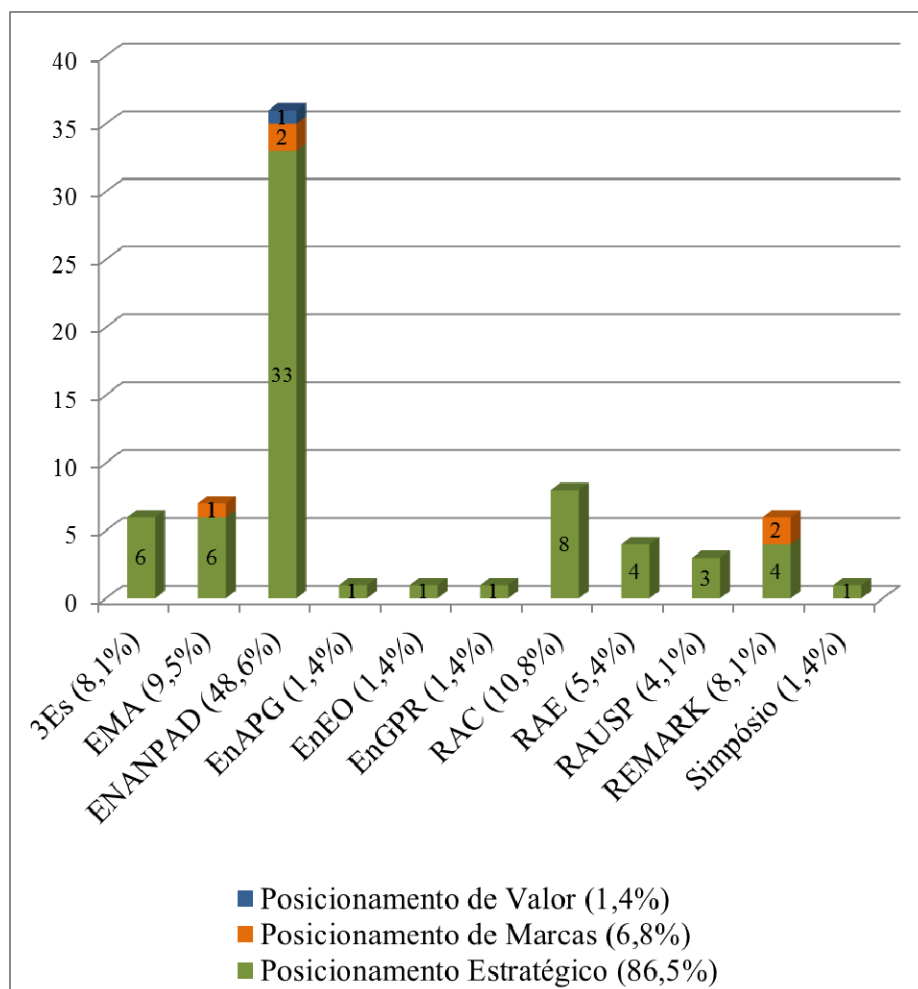


Gráfico 2 Análise Cruzada: “Origem dos Trabalhos” e “Teoria de Posicionamento Utilizada”

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir da análise do Gráfico 2, é possível identificar que todos os trabalhos da amostra que foram publicados nos eventos 3E’s, EnAPG, EnEO, EnGPR, e Simpósio e nos periódicos RAC, RAE e RAUSP mencionaram como referencial a teoria do Posicionamento Estratégico. Essa teoria também foi destaque nos eventos EnANPAD (91,7% dos artigos) e EMA (85,7%) e no

periódico REMARK (66,6%). Outra teoria que obteve destaque, a do Posicionamento de Marcas, foi encontrada no periódico REMARK (33,3% dos artigos da revista) e nos eventos EMA (14,3%) e EnANPAD (5,6%). Por fim, a última teoria apresentada, Posicionamento de Valor, foi publicada somente no evento EnANPAD.

No que tange à variável Objeto de Estudo, foi ressignificada segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2013) e está representada na Tabela 2. De acordo com esta variável, é possível notar que a maioria dos objetos que são abordados pelas pesquisas sobre Posicionamento se encaixam na categoria “Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas”, representando 14,9% da amostra.

Quanto ao método de pesquisa mais utilizado nos artigos analisados, destacou-se o Estudo de Caso/ Multicasos, com 50% do total, seguido pelos métodos Levantamento (14,9%), Pesquisa Bibliográfica (12,2%) e *Survey* (9,5%).

O Gráfico 3 representa uma análise cruzada das variáveis “Métodos de Pesquisa” e “Objetos de Estudo”. Nesse gráfico, os objetos de estudo estão representados por seus códigos definidos na Tabela 1.

A partir dos dados demonstrados no Gráfico 3 é possível identificar que na metodologia Estudo de Caso/ Multicasos, os objetos mais utilizados são do grupo “Alojamento e Alimentação”, representando 16% do total da amostra, seguido pelos objetos dos grupos “Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas” e “Comércio; Reparação de Veículos automotores e Motocicletas” com 11% cada um. Em relação às metodologias “Levantamento” e “Pesquisa Bibliográfica”, o objeto mais utilizado pertence ao grupo “Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas”, representando 20% e 27% da amostra, respectivamente. Já o método “Pesquisa Documental” utilizou como objeto

“Atividades Financeiras, de Seguros e Serviços Relacionados” em 80% de seus trabalhos. E por fim, o objeto “Indústrias de Transformação” foi alvo de estudo por 43% dos trabalhos que utilizaram o método *Survey*.

Tabela 1 Objetos de estudo

Código	Objeto	Frequência	%
Mkt1	Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura	4	5,4%
Mkt2	Alojamento e Alimentação	7	9,5%
Mkt3	Atividades Administrativas e Serviços Complementares	3	4,1%
Mkt4	Atividades Financeiras, de Seguros e Serviços Relacionados	6	8,1%
Mkt5	Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas	11	14,9%
Mkt6	Comércio; Reparação de Veículos automotores e Motocicletas	7	9,5%
Mkt7	Construção	3	4,1%
Mkt8	Educação	5	6,8%
Mkt9	Indústrias de Transformação	9	12,2%
Mkt 10	Indústrias extrativas	3	4,1%
Mkt 11	Informação e Comunicação	4	5,4%
Mkt 12	Micro e Pequenas Empresas	3	4,1%
Mkt 13	Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais	1	1,4%
Mkt 14	Outras atividades de serviços	1	1,4%
Mkt 15	Pesquisa com diversos setores da economia	3	4,1%
Mkt 16	Saúde Humana e Serviços Sociais	3	4,1%
Mkt 17	Transporte, armazenagem e correio	1	1,4%
Total		74	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

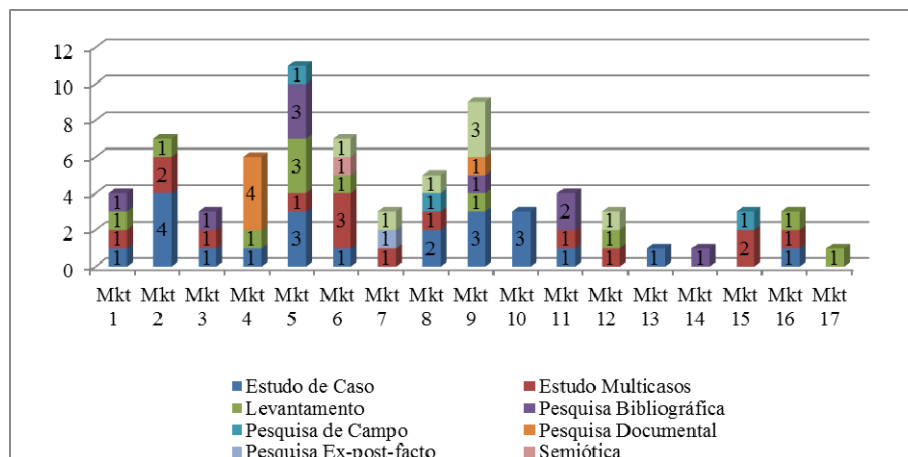


Gráfico 3 Análise Cruzada: “Métodos de Pesquisa” e “Objetos de Estudo”
Fonte: Dados da Pesquisa

Partindo para a variável “Sujeitos Sociais”, foi possível notar que 51,1% dos artigos encontrados sobre Posicionamento, tiveram como foco, o estudo com Gestores de Empresas e esses mesmos sujeitos foram alvo de 81% dos estudos de Casos/ Multicasos.

Em 21,6% dos artigos analisados não existem sujeitos sociais. Esse fato pode ser explicado pela grande porcentagem de artigos que utilizaram dados secundários como fonte para pesquisas do tipo Bibliográfica e Documental. Os demais sujeitos que constituíram alvo de pesquisa foram: Funcionários (5%); Estudantes, Microempresários e Profissionais de *Marketing* (3% cada); e Consumidores e *Stakeholders* (1% cada). Outra observação a respeito dos sujeitos sociais que pôde ser notada através das análises, é que em 11% dos artigos encontrados, não foi possível identificar qual sujeito social foi analisado na pesquisa.

No que tange a variável “Coleta de Dados”, percebe-se que 40,5% dos procedimentos utilizados trata-se de Entrevistas e em 29,7%, dos casos, foram utilizados Questionários. Os demais métodos empregados foram dados

secundários (12,2%), revisão bibliográfica (8,1%), e observação (1,4%). Notou-se que em 2,7% dos artigos revisados utilizaram mais de uma técnica para coleta de dados e que em 4,1% dos artigos, a técnica de coleta não foi revelada.

A partir de análise cruzada de dados, foi possível identificar que questionários e dados secundários são os métodos de coleta mais utilizados nas pesquisas de cunho quantitativo, sendo utilizados em 63,6% e 31,8% dos artigos analisados; e as entrevistas, são as mais utilizadas em pesquisas qualitativas (em 60,4% dos casos).

Em relação à última variável proposta para este estudo, foi verificada as técnicas de Análise de dados contidas nos artigos sobre Posicionamento. Notou-se que as técnicas mais utilizadas foram Análise de Conteúdo (13,5%) e Análise Interpretativa (10,8%). Em 28,4% dos artigos encontrados, não foi possível identificar qual o tipo de análise utilizada, uma vez que não foi mencionado no corpo do texto.

Empregando novamente a tabulação cruzada de dados, observou-se que as técnicas de análise mais utilizadas em pesquisas qualitativas são Análise de Conteúdo (18,8%) e Análise Interpretativa (16,7%). Já em pesquisas quantitativas, as técnicas mais utilizadas foram Análise de Conglomerados (27,3%), Análise de Séries temporais, Análise Estatística e de Frequência (13,6% em cada).

Cruzando as variáveis “Coleta de Dados” e “Análise de Dados”, foi possível notar que 33,3% dos dados secundários passam pela análise temporal; 26,7% das entrevistas passam pela análise de conteúdo; 18,2% dos questionários recebem análise de conglomerados; e 50,1% das revisões bibliográficas são tratadas com análises de conteúdo, de frequência e interpretativa.

Cada uma das variáveis acima descrita reafirma o delineamento teórico-metodológico dos trabalhos acerca do tema Posicionamento no Brasil e juntas,

elas fornecem indícios de como estão sendo as orientações para pesquisas nos programas de pós-graduação em Administração do país.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de responder ao objetivo de identificar o estado atual da teoria sobre posicionamento em *Marketing* no Brasil, foi feito um levantamento dos trabalhos científicos publicados acerca do tema, utilizando a meta-análise como procedimento metodológico.

Para tanto, foram encontrados artigos publicados nos principais eventos e revistas da área de Administração e esses passaram por um rigoroso processo de categorização, que resultou em dois constructos de análise: Caracterização dos Trabalhos (variáveis: Origem dos Trabalhos, Ano da Publicação e Número de Autores); e Configuração Teórico-Metodológica (variáveis: Abordagem ao Problema, Objetivos, Tipo de Pesquisa, Teoria de Posicionamento Utilizada, Sujeitos Sociais, Objetos de Estudo, Procedimentos Técnicos, Coleta de Dados, e Técnicas de Análises).

A partir dos resultados encontrados, foi possível verificar que a proposição de posicionamento utilizada com mais frequência pelos pesquisadores brasileiros é o Posicionamento Estratégico, que é como a empresa se coloca no mercado, com o intuito de obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Foram citadas como formas para se obter um Posicionamento Estratégico, as teorias de sustentabilidade, *marketing* de serviços, logística e tecnologia/inovação. Outras teorias utilizadas nas publicações foram Posicionamento de Marcas e Posicionamento de Valor.

Em relação à fonte de publicação mais utilizada, destacou-se o evento EnANPAD e o periódico Revista de Administração Contemporânea (RAC). É importante ressaltar que essas duas bases reúnem diversas áreas temáticas da administração, o que impulsiona o número de submissões abrangendo diferentes temas e delineamentos metodológicos. Outras bases que obtiveram resultados relevantes para esta pesquisa foram o evento EMA e o periódico REMARK,

incorporados nesta pesquisa tanto por sua importância, quanto por obter seu foco específico em estudos da área de *marketing*.

Quanto ao período analisado, pôde-se notar que os anos de 2006 e 2007 foram mais representativos para as pesquisas em Posicionamento. Vale ressaltar que o ano de 2013, embora esteja no seu início, já contém publicações acerca do tema.

Em relação à configuração teórico-metodológica dos artigos encontrados, percebeu-se que as pesquisas sobre Posicionamento, em sua maioria, são exploratórias, de caráter qualitativo, com objetivos descritivos, utilizando como objeto de estudo, organizações do setor “Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas”.

Quanto ao tipo de investigação, a grande maioria foi classificada como empírica, mostrando que as pesquisas nacionais não inovam em termos teóricos, apenas reaplicam as proposições já presentes na literatura internacional, ao invés de trazer linhas de pensamentos próprias.

Como procedimentos metodológicos, destacaram-se o estudo de caso / multicase, utilizando os Gestores das organizações como sujeitos sociais e as entrevistas como principais fontes de coletas de dados, esses que foram tratados, em sua maioria, pelas técnicas análise de conteúdo e análise interpretativa. A metodologia estudo de caso, embora eficiente para compreender as peculiaridades dos objetos de estudo, não permite avanço no campo teórico sobre o tema abordado, no caso Posicionamento.

A partir da aplicação da meta-análise, nota-se que a contribuição deste artigo é apresentar, objetivamente, os principais aspectos teóricos e metodológicos que estão presentes nas pesquisas sobre Posicionamento e com isso, fazer uma análise acerca do que tem sido escrito sobre o tema, auxiliando no avanço do conhecimento sobre sua teoria.

Os resultados encontrados neste trabalho sinalizam o foco em que os professores e programas de pós-graduação estão orientando as pesquisas que estão sendo realizadas em termos teóricos e metodológicos. Essas preferências podem estar diretamente relacionadas à área de formação dos pesquisadores, as disciplinas que estão sendo ofertadas nos programas, e as oportunidades de aberturas e demandas por pesquisas por parte das próprias empresas e agências financiadoras.

Como limitações para a realização desta pesquisa, pode-se destacar que, embora o objetivo do trabalho fosse identificar o estado atual da teoria sobre posicionamento no Brasil, foram utilizadas como base para as buscas somente periódicos e eventos com classificação Qualis Capes, embora existam muitas outras revistas na área. Para pesquisas futuras, sugere-se utilizar a metodologia meta-análise, abrangendo a amostra dos estudos nacionais e internacionais, a fim de identificar o Estado da Arte da teoria sobre Posicionamento.

REFERÊNCIAS

- AGGARWAL, P.; VAIDYANATHAN, R.; VENKATESH, A. Using lexical semantic analysis to derive online brand positions: an application to retail marketing research. **Journal of Retailing**, New York, v. 85, n. 2, p. 145-158, June 2009.
- ARMSTRONG, J. **Principles of forecasting: a handbook for researchers and practioners**. Norwell: Kluwer Academic, 2001.
- BARDIN, L. **L'Analyse de contenu**. Paris: Universitaires de France, 1986.
- BEVOLO, C. How positioning can help boost your neurology practice and drive business success. **Neurology Clinical Practice**, San Diego, v. 76, n. 2, p. 57-60, 2011.
- BLANKSON, C.; CRAWFORD, J. C. Impact of positioning strategies on service firm performance. **Journal of Business Research**, Athens, v. 65, n. 3, p. 311-316, 2012.
- CLAUSEWITZ, C. V. **On war**. New Jersey: Princeton University, 1989.
- DESARBO, W. S.; PARK, J.; RAO, V. R. Deriving joint space positioning maps from consumer preference ratings. **Marketing Letters**, Dordrecht, v. 22, p. 1-14, 2011.
- FERREIRA, N. S. A. As pesquisas denominadas “Estado da Arte”. **Educação & sociedade**, campinas, v. 23, n. 79, p. 2002. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302002000300013>. Acesso em: 21 out. 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207 p.
- HARRISON-WALKER, L. J. Strategic positioning of nations as brands. **Journal of International Business Research**, Toronto, v. 10, n. 2, p. 135, 2013.
- KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **The Journal of Marketing**, Chicago, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. v. 10.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MENEZES, F. R. et al. Responsabilidade social corporativa: uma meta-análise de periódicos nacionais e eventos da Anpad. In: SIMPOSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: CRA, 2011. p. 1-15. Disponível em: <http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:EjKk1-MAtwUJ:scholar.google.com/&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1>. Acesso em: 22 nov. 2012.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

MUHAMAD, R. et al. Segmentation and brand positioning for islamic financial services. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 46, n. 7, p. 900-921, 2012.

NIEMINEN, L. R. G. et al. Meta-analytic decisions and reliability: a serendipitous case of three independent telecommuting meta-analyses. **Journal of Business and Psychology**, Switzerland, v. 26, n. 1, p. 105-121, 22 jun. 2010.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C.; LUIS, C. Posicionamento estratégico em turismo: o caso sobre Brasil. **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, p. 64-84, 2008.

PEREIRA, R. C. F. Explorando conceitos e perspectivas da meta-análise em marketing. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.

PESSÔA, D. J. A marca como instrumento agregante de valor para o produto brasileiro no exterior: o caso do Café Gourmet. **Revista Gestão e Conhecimento**, Poços de Caldas, v. 6, n. 1, p. 1-26, 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RODRÍGUEZ-PINTO, J.; RODRÍGUEZ-ESCUADERO, A. I.; GUTIÉRREZ-CILLÁN, J. Order, positioning, scope and outcomes of market entry. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 37, n. 2, p. 154-166, Apr. 2008.

SERRALVO, F. A.; FURRIER, M. T. Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004.

SIMMONS, C. J.; BECKER-OLSEN, K. L. Achieving marketing objectives through social sponsorships. **The Journal of Marketing**, Chicago, v. 2429, 2006.

TZU, S. **The art of war**. New York: Oxford University, 2002.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 68, p. 1-17, Jan. 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, W. Análise do posicionamento da marca natura no segmento de cosméticos anti-sinais: aplicação empírica no mercado curitibano. **RAU - Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 4, n. 1, p. 95-118, 2006.

VILAS BOAS, L. H. B. et al. Estratégias de marketing da cadeia do agronegócio dos cafés especiais: uma análise sob a ótica do modelo das forças competitivas de Porter. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: Embrapa, 2003. 1 CD ROM.

YORKSTON, E. A.; NUNES, J. C.; MATTA, S. The malleable brand: the role of implicit theories in evaluating brand. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 74, p. 80-93, Jan. 2010.

ARTIGO 2 Estratégias de Posicionamento de empresa no ramo de cafés especiais: da *commodity* à diferenciação

1 INTRODUÇÃO

O principal desafio das organizações é transformar um produto comum em um produto diferenciado para seus consumidores. Para que isso se torne possível, surge uma gama de estratégias e métodos em *marketing* cujo objetivo é trabalhar as expectativas do mercado, através da criação de novos conceitos de produtos e serviços que satisfaçam seus desejos, necessidades e interesses.

Partindo desse princípio, é possível afirmar que tão importante como o desenvolvimento do produto, é saber de que forma este será disponibilizado no mercado, a fim de destacá-lo de seus concorrentes. Essa é uma das funções do *marketing* nas empresas.

Ao observar o mercado, é possível notar como as organizações têm se posicionado e com isso, conseguido bons resultados. Um forte exemplo são as empresas no ramo de cafés. Até o final do século XX, o café foi comercializado somente como *commodity*, ou seja, um produto sem diferenciação. Após este período, as organizações perceberam que as exigências do mercado estavam mudando e por isso, tiveram que lançar mão de estratégias de diversificação em seus produtos.

Conceitos como selos de qualidade, certificação de origem, sustentabilidade, café *gourmet*, café orgânico, café *fair trade* começaram a fazer parte das embalagens do produto. Além disso, passaram a existir novas tendências de consumo do café, como expresso, *cappuccino*, cafés especiais, café solúvel dentre outros.

A partir da criação deste novo conceito, o produto tratado como uma *commodity* passou a ser visto como diferenciado, gerando para si um alto valor agregado. Surge então a importância de estudar as estratégias que essas empresas utilizaram para se posicionar no mercado, diversificando seu produto.

A partir desse ponto o objetivo central desta pesquisa será o verificar como se dá a aplicação da teoria sobre posicionamento por meio de um estudo de caso em uma empresa no ramo de cafés especiais. Para tanto, será feito um estudo de caso, a fim de verificar o conceito e os benefícios dos produtos que foram dirigidos para o mercado, suas estratégias de *marketing* realizadas para deliberar seu posicionamento, a qual segmento eles estão sendo destinados e como a organização está se colocando neste mercado perante seus concorrentes.

A realização de um estudo de caso ajuda a entender como uma organização trabalha determinados conceitos, permitindo a descoberta de fatos que podem ser utilizados como método pedagógico, além da compreensão de como a teoria é aplicada na prática.

2 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO

Neste tópico serão apresentadas as “Estratégias de Posicionamento” e “Estratégias de Diversificação de Cafés Especiais”, através de uma revisão de literatura das premissas que podem ser utilizadas por empresas para se diferenciarem no mercado e assim obter a atenção de seus clientes.

2.1 Estratégias de posicionamento

Sette (2013) coloca que é função do *marketing* atender à satisfação das necessidades, desejos e interesses das pessoas, por meio do processo de troca ou compra, gerando valor aos consumidores por meio da prestação de serviços. Em seu livro “*Marketing: Uma visão brasileira*”, o autor aponta que existe uma sequência lógica de aplicação do *marketing* nas organizações, por meio de sete etapas, às quais: definição do produto ou serviço, definição do público alvo, posicionamento, comunicação, venda, entrega e pós-venda. Como o foco deste trabalho consiste em identificar as estratégias utilizadas por empresas no ramo de cafés especiais para diferenciar seus produtos e posicionar-se no mercado, a seguir serão tratados os conceitos, definições e ferramentas que auxiliam as organizações se posicionarem no mercado.

Porém, antes de deliberar seu posicionamento, é necessário que as organizações conheçam o mercado em que atuam. Para tanto, Porter (1992) determina que existem cinco forças que atuam no ambiente competitivo e são capazes de influenciar o direcionamento estratégico de empresas e conseqüentemente, seu posicionamento. Elas são: entrada de novos concorrentes; a ameaça de substitutos; o poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores; e a rivalidade entre os concorrentes. De acordo com Vilas Boas et al. (2003, p. 5), “a vantagem competitiva é

proporcionada pela capacidade da indústria em lidar com estas cinco forças, melhor que seus concorrentes”.

Existem três tipos de estratégias que uma empresa pode utilizar para se posicionar no mercado e obter vantagem competitiva: posicionamento do produto (como a empresa deseja colocar seus produtos no mercado), posicionamento no mercado (o reconhecimento que o mercado dá ao produto ou empresa), e posicionamento da empresa (como a empresa se posiciona perante o mercado).

Kwong, Luo e Tang (2011) apontam que o posicionamento ótimo do produto refere-se à determinação dos níveis dos atributos de um produto ou marca a serem introduzidos no mercado, tais que os objetivos especificados pela empresa sejam alcançados (lucro, volume de vendas, aumento do *market share*, bem-estar do consumidor, dentre outros).

Segundo Aaker e Shansby (1982) há seis estratégias para se posicionar um produto. Elas são:

- a) por atributo: ocorre quando se posiciona um produto com base em uma ou mais características ou benefícios oferecidos;
- b) por preço e qualidade: associa-se o produto a um determinado nível de preço, qualidade ou valor, como exemplo, alta qualidade e preço alto;
- c) por uso ou aplicação: associa-se o produto como sendo o melhor ou mais adequado para uma determinada finalidade;
- d) por usuário ou classe de usuários: associa-se o produto a um grupo específico de usuários, por exemplo, para atletas;
- e) pela classe de produtos: associa-se o produto a uma determinada categoria, o que é comum em casos complexos para se apresentar o produto;

- f) pela concorrência: realizam-se comparações entre o produto da empresa e os produtos similares dos concorrentes.

Outro processo de posicionamento é abordado por Kotler e Keller (2000) como posicionamento de valor. Neste formato, as organizações posicionam seus produtos de acordo com seu valor, comparando seus produtos com de seus concorrentes de acordo com as variáveis “preço e benefícios oferecidos”. Sendo assim, as possibilidades de posicionamento são: mais por mais; mais pelo mesmo; mesmo por menos; menos por muito menos; e mais por menos. De acordo com Martos-partal e González-benito (2011), quando o posicionamento de uma marca prioriza a qualidade e não o preço, ele tem um efeito mais favorável sobre a fidelidade, quando comparado com o posicionamento que prioriza o preço em detrimento da qualidade.

Ainda em relação ao posicionamento por valor, Porter (1992) coloca que existem três tipos de vantagem competitiva que são decorrentes de como as empresas criam valor aos clientes: liderança de custo (a empresa torna-se um produtor de baixo custo), diferenciação (a empresa procura ser a única em determinadas características), e enfoque (baseada na escolha de um ambiente competitivo ou segmento de mercado para atuar especificamente).

Além dos processos de posicionamento apresentados acima, existem inúmeras outras estratégias de posicionamento. A escolha de uma delas varia de acordo com a instituição e o momento no qual ela está vivenciando. Vale a pena ressaltar que “o posicionamento deve refletir a identidade da empresa, caso contrário, pode ser uma fragilidade a ser explorada por concorrentes” (OLIVEIRA; CAMPOMAR; LUIS, 2008, p. 10).

2.2 Estratégias de diversificação de cafés especiais

Kotler e Keller (2000) definem diferenciação como o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa com o que seus concorrentes estão oferecendo. De acordo com Portela e Silva (2009) a diferenciação distribui-se em diversos aspectos como: a) diferenciação de produto; b) diferenciação por serviços; c) diferenciação por pessoas; e d) diferenciação pela imagem. A empresa pode optar por uma ou mais desses tipos de diversificação, de acordo com a forma com a qual deseja se colocar no mercado perante seus concorrentes.

Segundo Oliveira, Campomar e Luis (2008, p. 7),

uma empresa precisa diferenciar seus produtos em relação a outros existentes no mercado de atuação se quiser que este conquiste uma posição sólida. Para tanto, acredita que os fatores intangíveis dos produtos necessitam ser enfatizados, pois os tangíveis podem ser facilmente copiados por outras empresas.

Esse diferencial pode ser referente a inovações, melhoria de qualidade, diferenciação de preço, relação custo-benefício, dentre outras estratégias que as organizações podem lançar mão para atrair a atenção dos consumidores.

Assim sendo, Oliveira, Oliveira e Jesus (2004, p. 6) colocam que “em um ambiente no qual a sociedade está cada vez mais exigente e interessada na qualidade de produtos e na responsabilidade social dos produtores, o café consegue explorar um novo tipo de cliente”. No caso do café, um produto que desde sua origem é tratado como *commodity*, a diversificação foi possível através de uma série de estratégias de *marketing* e comunicação. Para Vilas Boas et al. (2004, p. 12),

pelo fato do maior volume de café comercializado no mercado interno ainda se caracterizar como *commodity*, a estratégia de segmentação do produto ainda se manifesta de forma bastante incipiente nos diversos agentes da cadeia. A presença maior desta segmentação de produtos pode ser observada em grandes empresas de torrefação, moagem e solúvel, com o desenvolvimento e crescimento de linhas de cafés gourmets, expressos e orgânicos.

Muhamad et al. (2012) apontam que a segmentação de mercado é muitas vezes considerada como chave para operacionalizar o conceito de posicionamento. Ela envolve a identificação de variáveis de segmentação, seguida pela segmentação do mercado, o que leva ao mercado-alvo. Os autores afirmam que segmentação e posicionamento é um processo sequencial, uma vez que, com um mercado-alvo claro, é possível entender as exigências deste segmento, permitindo às empresas se posicionarem e alcançar vantagem competitiva.

Para Pessoa (2011) a região de origem, a variedade da planta cafeeira, a altitude em que foi plantada, o volume de chuvas na safra, os modos de cultivo e as práticas de beneficiamento constituem os atributos objetivos que formam a reputação do café. Esses atributos são o que permitem diferenciar o produto de seus concorrentes.

A diferenciação e distinção dos cafés especiais consistem em suas nuances, raridade e produção limitada. O ponto forte para a agregação de valor é respaldado pela mística em torno do café que o valoriza e o torna especial. Essa mística proporciona o simbolismo de *status* e de prazer e, dessa forma, é gerado o auge do reconhecimento (OLIVEIRA; OLIVEIRA; JESUS, 2004). As estratégias de *marketing*, relacionadas ao processo de diferenciação e segmentação, tanto do produto quanto de mercados caracteriza-se como um forte elemento para o desenvolvimento da competitividade da cadeia do agronegócio de cafés especiais (VILAS BOAS et al., 2003, p. 12).

Segundo Pessoa (2011), o cuidado com a identidade da marca do café é fundamental para que seu posicionamento como café especial seja bem sucedido. Para tanto, o autor recomenda uma série de passos a serem seguidos, para posicionar corretamente o café.

O primeiro ponto é identificar o público-alvo e procurar conhecê-lo. O consumidor de um produto de qualidade e preço superior ao padrão busca o prazer da experiência. Ele está interessado em consumir algo que preencha uma lacuna que ele entenda ter, ou que reforce positivamente a sua autoimagem. A marca precisa apontar essas necessidades para o cliente, precisa incomodá-lo, pois a função que a marca desempenha em uma situação de consumo desse nível, é a de uma ponte entre o desejo de consumir algo de elevada qualidade e a presunção de que o produto possui esse nível de qualidade. O prazer degustativo, o aroma peculiar e as outras características físicas que o produto possui não estão separados dessa aura de simbolismos que o produto, sinalizado em termos da marca, proporciona. O imaginário e os simbolismos podem ser tão importantes quanto o produto em si. Faz parte da mística dos produtos ligados aos prazeres sensoriais terem uma boa história. A temática deve remeter aos valores que a empresa tem e ao que projeta de si. Também pode ser ligada ao produto, suas origens, seu desenvolvimento (PESSOA, 2011, p. 21).

Vilas Boas et al. (2003, p. 11), complementam ainda afirmando que frente a uma agricultura na qual predomina a visão de *commodity*, os bens de especialidade constituem a alma dos agronegócios.

Nesse sentido, a teoria de posicionamento, dentre as estratégias de *marketing*, que vem auxiliar as empresas produtoras de café a melhor se colocarem no mercado, a fim de atender as necessidades, desejos e interesses de seus consumidores, cada vez mais exigentes. Bevolo (2011, p. 57) coloca que o posicionamento é uma estratégia pela qual a empresa se concentra em um aspecto único de sua oferta, para assim, estabelecer uma marca ou produto único no mercado.

A esse despeito, Oliveira, Oliveira e Jesus (2004, p. 10) afirmam que:

o posicionamento do produto (no caso o café) é dependente do interesse do produtor em estar tratando o seu produto como um produto especial. A comunicação é instrumento das estratégias brasileiras para a propagação do café especial. Comunica-se, por meio de feiras e eventos, que o produto apresenta características específicas e transmite-se confiabilidade para o comprador. Os produtores de cafés especiais estão atravessando os intermediários da cadeia de comercialização e indo direto ao comprador final. Com esta estratégia, torna-se possível uma maior agregação de valor, o que permite maiores ganhos para o produtor, que passa por mudanças em seu perfil.

A definição do café como um produto diferenciado e seu posicionamento como tal, por si só não é suficiente. Para atingir o mercado, antes é necessário que os consumidores conheçam seus benefícios e acreditem que o produto é capaz de satisfazer suas necessidades. Nesse sentido, Rodríguez-Pinto, Rodríguez-Escudero e Gutiérrez-Cillán (2008, p. 169) colocam que “um posicionamento de diferenciação não vai conduzir a uma posição competitiva mais forte se os clientes potenciais não apreciarem a qualidade dos produtos e serviços ou a variedade do que está sendo oferecido”.

A esse propósito Vilas Boas et al. (2003, p. 12) colocam que:

se faz importante o trabalho de educação do consumidor, determinado em ações de programas de marketing e também a importância da adoção da estratégia por todos os agentes da cadeia do agronegócio dos cafés especiais. No entanto, o investimento observado de algumas indústrias em linhas de cafés especiais pode ser um indicativo de um início de reversão deste quadro, apesar de que ainda se mostram muito pequenos diante da forte pressão exercida atualmente pelos produtos concorrentes e suas estratégias agressivas de marketing, além das tendências de consumo verificadas na atualidade.

Ainda nesse sentido, Silva, Santos e Lima (2011, p. 6) afirmam que:

a tarefa atual de despertar o interesse e a necessidade do consumidor por um bom café poderão ter profundas consequências na manutenção e no aumento do número de consumidores em diversos nichos de mercado. Essa iniciativa não deve ser dissociada da melhoria da qualidade do produto nas várias etapas de produção em todas as organizações do agribusiness do café, sob o risco da criação de uma expectativa não atendida no mercado, fato que colocaria em risco a credibilidade destas organizações.

Sendo assim, torna-se fundamental que as estratégias de *marketing* e campanhas publicitárias sejam feitas no sentido de aproximar a empresa do consumidor-final, posicionando o produto como de alto valor agregado.

Para Oliveira Oliveira e Jesus (2004, p. 10),

o posicionamento é um fator que influencia o valor do café especial e pode ser desenvolvido a partir da qualidade do produto e as especificidades regionais. O posicionamento também é influenciado pela participação em feiras, eventos e prêmios, que possibilitem a realização de contatos e auxiliem em uma forma de distribuição sem atravessadores para aumentar a parcela de valor proporcionada ao produtor. O contato do produtor com o comprador exige a transmissão de confiabilidade para que o cliente tenha segurança de que o produto é especial. E, como fator necessário, para a formação de preço, deve-se observar com coerência os custos envolvidos na transação.

Como este trabalho objetiva identificar as estratégias utilizadas por uma empresa no ramo de cafés especiais para diferenciar seus produtos e se posicionar no mercado, esta revisão de literatura buscou abranger os conceitos acerca sobre posicionamento e seus processos. Como o café especial é tratado como um produto diferenciado buscou-se compreender como é utilizado o conceito de diferenciação na cadeia do café como um passo para deliberar o posicionamento das organizações. A seguir, será apresentada a metodologia

utilizada neste estudo para fins de coleta de dados para análise e considerações acerca do tema.

3 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

A fim de responder ao objetivo de identificar as estratégias de posicionamento utilizadas por empresa no ramo de cafés especiais, este trabalho será baseado em um estudo de caso. Para tanto, foi escolhida uma organização que tem o café especial como único produto de comercialização.

Trata-se de um estudo empírico e descritivo, caracterizado como qualitativo, uma vez que permite analisar objetos subjetivos como percepções, compreensão do contexto organizacional e dinâmica das interações grupais. De acordo com Campomar (1991), estudos de casos precisam ser tratados como método de pesquisa social empírica. Ele envolve a análise profunda de um número pequeno de situações, podendo chegar apenas a uma, dando ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos (CAMPOMAR, 1991, p. 96).

O presente estudo de caso foi realizado na empresa UNIQUE Cafés Especiais. Trata-se de uma microtorrefadora e comercializadora de cafés especiais, instalada na cidade de Carmo de Minas, Sul de Minas Gerais, que atua no mercado há quatro anos. Seu quadro de colaboradores conta com 16 funcionários em duas unidades: matriz, onde fica localizada a torrefação e a filial, um *showroom* localizado na cidade de São Lourenço - MG.

Através de entrevistas em profundidade, de caráter pessoal, foram levantados dados acerca de como a empresa decidiu entrar no ramo de cafés especiais, quais foram as dificuldades encontradas por ela, quais são os conceitos dos produtos, em quais segmentos de mercado atua, quais são os esforços de *marketing* que utiliza e como ela se colocou no mercado em relação aos seus concorrentes.

Esses e outros dados foram obtidos através de entrevistas com dois proprietários / diretores da empresa que participaram ativamente do seu processo

de posicionamento. Esse número foi escolhido por tratar-se de uma pequena empresa. Foi utilizado um roteiro de entrevistas e as mesmas foram gravadas e transcritas, com a devida permissão dos entrevistados. Esses dados também foram buscados no sítio eletrônico da empresa na *internet*, bem como em *sites* relacionados. As entrevistas foram realizadas em julho/2012 e janeiro/2013 e as buscas de dados na *internet* no período de abril/2012 a janeiro/2013.

Em relação à análise dos dados, Rodrigues, Chimenti e Nogueira (2012, p. 254) afirmam que uma pesquisa qualitativa é um processo dedicado à interpretação e verificação das informações coletadas, bem como à redução e à preparação para sua exibição. Sendo assim, a análise das entrevistas foi feita por meio da análise de interpretativa, com a interpretação do sentido que os entrevistados atribuíram aos pontos que foram abordados.

Essa análise busca fazer uma correspondência com a teoria apresentada, de forma que se possa reforçar ou questionar as informações obtidas por meio da revisão da literatura sobre o assunto em questão Yin (2001, p. 134). De acordo com Vergara (2005) ela se apoia no processo lógico de interpretação e na capacidade de reflexão do pesquisador sobre seu objeto de estudo. A seguir, apresentam-se os resultados encontrados.

No caso específico deste trabalho, as premissas utilizadas na análise foram: Vantagem Competitiva e Forças Competitivas de Porter (1992); Posicionamento do Produto, de Aaker e Shansby (1982); e Posicionamento de Valor, de Kotler e Keller (2000); conforme foram conceituadas no referencial teórico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No intuito de responder ao objetivo de verificar como se dá a aplicação da teoria sobre posicionamento no mercado por meio de um estudo de caso em uma empresa no ramo de cafés especiais, no caso a UNIQUE, a análise deste trabalho será dividida em três etapas. A primeira, contendo a caracterização da empresa, a segunda, a análise do posicionamento por ela deliberado de acordo com a teoria apresentada, e por fim, suas estratégias de comunicação utilizadas para tornar público seu posicionamento para o mercado.

4.1 UNIQUE cafés especiais

A empresa alvo deste estudo é chamada UNIQUE Cafés Especiais. Trata-se de uma indústria do setor cafeeiro, que atua no mercado brasileiro há quatro anos, voltada a torra, moagem e comercialização de cafés especiais de alta complexidade, destacando-se pela prestação de serviços de informação para clientes/consumidores e pelo provimento de soluções inovadoras no que tange ao consumo de cafés.

A escolha desta organização se deu por vários motivos. Primeiramente, trata-se de uma empresa de pequeno porte, que está atuando há pouco tempo no mercado e está em fase de crescimento, portanto, encontra-se em uma fase de desenvolvimento de seu posicionamento. Outro grande motivo que levou a opção pela UNIQUE como objeto de estudo, é o fato de ser uma empresa que trabalha um posicionamento de abertura e transparência de informações, tornando-se uma grande oportunidade para ser estudada em um aprofundado estudo de caso. Além desses dois fatores, o local em que a empresa está instalado, Sul do estado de Minas Gerais, é um grande polo da produção

cafeeira, sendo reconhecido como produtor de um dos melhores e mais complexos cafés do mundo.

A UNIQUE Cafés Especiais trata-se de uma microtorrefação, criada e instalada na cidade de Carmo de Minas, localizada na Serra da Mantiqueira, no Sul do estado de Minas Gerais. A empresa surgiu no “seio de uma família”, tradicionalmente conhecida por cultivar cafés de alta qualidade na região e que atualmente, encontra-se na quarta geração de produtores. Foi fundada no ano de 2008 com o intuito de torrar e comercializar cafés essencialmente especiais e abastecer o mercado interno (brasileiro). Hoje a UNIQUE está em processo de crescimento e espera-se que em cinco anos, entre em estado de maturação.

A empresa conta com 16 funcionários trabalhando diariamente em duas unidades: a matriz, onde fica localizada a torrefação, e a filial, um *showroom*, localizado na cidade de São Lourenço.

Em seu Planejamento Estratégico, estão definidas missão, visão, política de qualidade e objetivos, que estão destacados na Tabela 1. Durante o processo de pesquisa, foram realizadas visitas a sede da empresa, onde foram entrevistados os sócios/diretores da organização, e recolhidas as informações julgadas pertinentes para fins deste trabalho.

Como traços da cultura organizacional da UNIQUE Cafés Especiais, pode-se destacar que se trata de uma empresa cujo foco é a educação e isso pode ser notado nas diretrizes de seu planejamento estratégico, como apontado no Quadro 1. A UNIQUE Cafés Especiais abrange não só a comercialização do café especial como um produto, mas, além disso, perpassa a criação de uma cultura no público em geral sobre o que é um bom café. Para tanto, diversas estratégias foram criadas no intuito de fazer o cliente viver a experiência do café, através de laboratórios, cursos, consultorias e transparência de informação.

Quadro 1 Planejamento Estratégico da UNIQUE Cafés Especiais

Missão	A UNIQUE Cafés Especiais desenvolve e disponibiliza café torrado de alta qualidade aliado à informação agregada ao mercado interno.
Visão	Ser reconhecida como empresa de excelência em cafés de alta qualidade e informações agregadas ao produto.
Política de Qualidade	A busca da excelência, através da procura diária por cafés de alta complexidade, melhoria contínua dos processos industriais e comercialização de produtos agregados a informações.
Objetivos	Desenvolvimento profissional
	Reeducação do mercado consumidor
	Valorização da cafeicultura de montanha/produtor

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao conceito do que seja Café Especial, a UNIQUE entende que existem dois: um conceito técnico, trabalhado mais internamente na empresa, que seria o chamado café de alta complexidade, ou seja, um café livre de defeitos e com determinados aromas e sabores. Este café é definido através de uma escala denominada SCAA (*Specialty Coffee Association of America*), em que são analisados e pontuados diversos atributos do café. Os que obtiverem pontuação acima de 84 pontos são considerados cafés especiais. Outra definição de cafés especiais, este trabalhado pela empresa juntamente aos seus clientes, consumidores e leigos, consiste na escolha dos melhores frutos, para servir a melhor bebida.

No processo de implementação da empresa no mercado, uma das principais dificuldades enfrentadas pela organização consistiu no fato do mercado de Cafés Especiais se desenvolver, no Brasil, ainda de maneira embrionária. Houve dificuldades para entrar no mercado, que até então não existia e vender um produto que embora estivesse acima do mercado, apenas poucas pessoas conheciam e valorizavam. Apesar dessa dificuldade, a UNIQUE conseguiu se consolidar, iniciando um trabalho focado apenas em cafés especiais.

4.2 Análise das estratégias posicionamento deliberadas pela UNIQUE cafés especiais

Neste tópico, serão apresentadas e discutidas as decisões tomadas pela organização em termos de seu posicionamento, à luz das teorias apresentadas: “Forças Competitivas” (PORTER, 1992); “Vantagem competitiva” (PORTER, 1992); “Posicionamento do Produto” (AEKER; SHANSBY, 1982); e “Posicionamento de Valor” (KOTLER; KELLER, 2000).

4.2.1 Forças competitivas que atuam no mercado de cafés especiais

As proposições sobre Posicionamento se referem como a empresa se coloca no mercado, quando comparada com suas concorrentes. A esse despeito, para compreender como a UNIQUE Cafés Especiais delibera seu posicionamento, antes, faz-se necessário conhecer o ambiente competitivo no qual atua. Para tanto, utilizou-se da teoria das “Forças Competitivas” (PORTER, 1992), que prevê que existem cinco forças capazes de influenciar diretamente as decisões estratégicas das empresas: novos entrantes; produtos substitutos; clientes; concorrentes e fornecedores. As forças competitivas que atuam no mercado de Cafés Especiais da UNIQUE estão representadas na Figura 1.

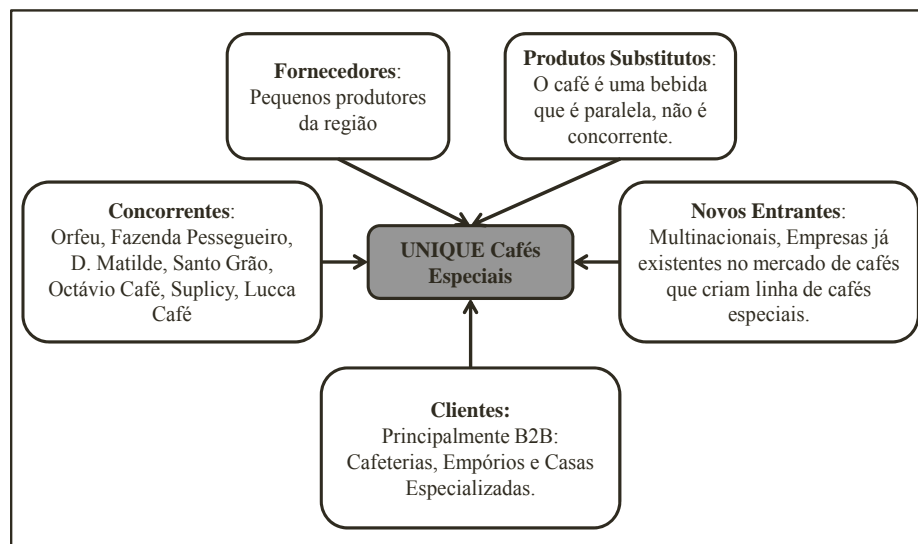


Figura 1 Forças competitivas que atuam no mercado de cafês especiais
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.1.1 Concorrentes

A primeira força são os Concorrentes que a empresa enfrenta: torrefadoras e comercializadoras de cafês especiais do Brasil. De acordo com o entrevistado 2, os principais concorrentes que a UNIQUE possui no mercado são as empresas Orfeu, Fazenda Pessegueiro, D. Matilde, Santo Grão, Octávio Café, Suplicy e Lucca Café, sendo que esta última também atua no mercado com a cultura de fornecimento de informações agregadas ao produto.

O mercado de Cafês Especiais no Brasil é um mercado em expansão. Sendo assim, embora exista uma concorrência natural entre as organizações, esta não é tão acirrada, uma vez que seus esforços concentram-se em ocupar espaço no mercado e criar nele a cultura do consumo de cafês especiais, ao invés de investir em fortes embates entre si.

4.2.1.2 Fornecedores

No que tange a segunda força, a UNIQUE possui como fornecedores de grãos de café verde/cru, essencialmente, pequenos produtores de cafés de alta qualidade da cidade de Carmo de Minas - MG, localizada na Serra da Mantiqueira. Efetua suas compras diretamente do produtor, através de microlotes, que dá à empresa o certificado “Indicação de Procedência”.

Para que seja servido o melhor café para o consumidor é exigido que sejam colhidos apenas os frutos que estejam em seu ponto de maturação ideal, ou seja, o denominado “café cereja”, portanto, a colheita deve ser seletiva e manual, em sua totalidade. Sendo assim, a escolha por comprar apenas microlotes é fundamental para a qualidade do produto, uma vez que dessa forma, é possível haver um maior controle do café que está sendo levado à mesa do consumidor.

Por estar instalada em uma região que é polo na produção cafeeira, a disponibilidade de fornecedores é grande, facilitando a compra do produto pela UNIQUE, enfraquecendo o poder de barganha dos fornecedores.

4.2.1.3 Produtos substitutos

Em relação à terceira força, os produtos substitutos, pode-se dizer que o café é uma bebida paralela e complementar, ou seja, ele pode ser consumido em diversos momentos do dia a dia, junto com outras bebidas (café com leite), ou até mesmo, depois de um jantar com bebidas alcoólicas.

Embora esse fato, existe ameaça de chás, refrigerantes, sucos que são substitutos do produto. Porém, essa é uma ameaça relativamente pequena, uma vez que os cafés especiais estão procurando ampliar sua participação nesse mercado.

4.2.1.4 Novos entrantes

No que tange aos Novos Entrantes, a barreira de entrada no mercado de cafés especiais é baixa e qualquer empresa que queira, pode e consegue entrar neste mercado. Sendo assim, a UNIQUE sofre ameaça de multinacionais e do lançamento de linhas de cafés especiais por empresas que já atuam no mercado comum de cafés.

4.2.1.5 Clientes

Já em relação à última força, os Clientes, a UNIQUE Cafés Especiais foi pensada para atender a um público que está diretamente envolvido com cafés especiais: proprietários e funcionários de cafeterias, produtores de cafés e demais envolvidos com seu processo de produção e demais públicos interessados na bebida.

Seus principais clientes consistem em cafeterias, empórios e casas especializadas aos quais 90% dos produtos são destinados. Os consumidores finais são atingidos basicamente através da *UNIQUE Store (showroom)*, localizado em São Lourenço - MG.

Os consumidores finais da UNIQUE Cafés Especiais não necessariamente estão ligados ao poder aquisitivo. Não se trata de um mercado elitizado, uma vez que o café é uma bebida do dia a dia. Ele transcorre diversos segmentos do mercado de cafés, atingido crianças, jovens, adultos e idosos, homens e mulheres de diferentes classes sociais e níveis de escolaridade. O que diferencia e segmenta o mercado da UNIQUE é o desejo de consumir um produto de alta qualidade.

4.2.2 Posicionamento na busca por vantagem competitiva

Partindo das Estratégias Genéricas de Porter (1992), pode-se dizer que a UNIQUE Cafés Especiais busca vantagem competitiva no mercado através das estratégias de diferenciação e enfoque: além de diferenciar seus produtos por seus atributos e benefícios, ainda oferece um serviço de fornecimento de informações agregado ao produto, que a torna única no ambiente competitivo em que atua. Ao tornar-se única no ambiente competitivo, ela transforma um produto que até então era considerado *commodity* em um produto com alta diferenciação e alto valor agregado.

4.2.3 Estratégias de posicionamento do produto

Em seu portfólio, a UNIQUE Cafés Especiais trabalha com três linhas de produtos distintos: Unique *Blend*, Unique Cítrico e Unique Frutado. Além desses três *blends* (nome que se dá a composição de diferentes tipos de café para se formar uma bebida com variações de propriedades - corpo, aroma e sabor), a UNIQUE trabalha com o chamado “Edição Limitada”, que são *blends* comercializados em pequena escala, geralmente lançados em ocasiões comemorativas, tais como os 100 anos da Universidade Federal de Lavras (UFLA), e os 100 anos da Fazenda Sertão.

Os produtos são disponibilizados em três opções: “Grãos para expresso”, “torrado e moído” e “café verde/cru”. A decisão por trabalhar três diferentes *blends* se deu a fim de oferecer opções distintas do produto para o cliente/consumidor em termos de conceito do produto.

4.2.3.1 Posicionamento por atributo

Partindo dos seus produtos, foi diagnosticado que a UNIQUE Cafés Especiais utiliza de algumas estratégias de posicionamento, para colocá-los no mercado, comparando-os com seus concorrentes.

No caso do “posicionamento por atributo” as características dos cafés UNIQUE são demonstradas e seus benefícios para os consumidores, evidenciados. Esses atributos diferenciam os cafés da UNIQUE entre si e dos seus concorrentes. O Quadro 2 representa as principais diferenças desses produtos, em termos de suas características e benefícios oferecidos.

Além dos atributos de diferenciação apresentados na Tabela 2, outro atributo amplamente divulgado para diferenciar seus produtos dos concorrentes é a região em que os cafés são produzidos - Serra da Mantiqueira, entre 1.200 a 1.450 metros de altitude, na região de Carmo de Minas - conhecida por produzir um dos melhores e mais complexos cafés do mundo.

Quadro 2 Características e benefícios dos produtos oferecidos pela UNIQUE cafés especiais

	Características	Benefícios
Unique Cítrico	Um café cereja descascado e origem única. Tem como diferencial a acidez que é a principal responsável pela neutralização do amargor proveniente da cafeína. Café suave e sem amargor.	Bebida exótica, sabor e aroma com notas cítricas que lembram tangerina, equilibrado, encorpado, acidez média/alta, e sabor residual longo e intenso de caramelo.
Unique Frutado	Um café natural e origem única. Tem como principais diferenciais o corpo e a doçura.	Bebida com alto teor de doçura, sabor e aroma de frutas vermelhas. Equilibrada, encorpada, acidez média com sabor residual longo e intenso que lembra amora e chocolate.

“continua”

Quadro 2 “conclusão”

	Características	Benefícios
Unique Blend	Um <i>blend</i> entre o Unique frutado e o Unique cítrico. Uma mistura entre café natural e cereja descascado. A busca do equilíbrio perfeito entre diferentes cafés.	Bebida equilibrada. Sabor e aroma com notas de chocolate e frutas. Suave, encorpado, acidez média e sabor residual que lembra caramelo.

Fonte: Dados da Pesquisa

O principal diferencial dos produtos UNIQUE consiste na alta qualidade e na sua consistência. Os benefícios oferecidos ao consumidor perpassam o prazer em tomar um bom café, através dos atributos que são mais valorizados por eles: sabores, aroma e falta de amargor e a certeza de tomar um café sem impurezas.

4.2.3.1.1 Posicionamento por preço e qualidade

Em relação ao “posicionamento por preço e qualidade”, durante toda a pesquisa, foi verificada a preocupação da empresa com a qualidade dos seus produtos, o que influi diretamente no preço que a empresa perpetra.

Quanto ao preço praticado, para clientes B2B esse é tabelado. Porém os clientes B2C podem encontrar preços variados, de acordo com a margem de cada ponto de venda, que não pode ser controlada pela empresa. Hoje em dia, a política de precificação exercida é um preço médio - os cafés UNIQUE não são os mais caros nem os mais baratos do mercado. O objetivo é, com o aumento da qualidade e da procura pelo produto, os preços também aumentem quando a empresa chegar ao processo de maturação.

No que tange ao controle de qualidade da UNIQUE Cafés Especiais, este é feito em parceria com a CarmoCoffees, uma *trading* especializada nas exportações de cafés especiais na região. A cada lote de café que a UNIQUE

compra dos produtores, são realizados testes de qualidade, a fim de manter o padrão da bebida em cada xícara que é consumida.

Através de sua preocupação com a qualidade do produto, a UNIQUE Cafés Especiais tem participado de diversos concursos, dos quais o “*Cup of Excellence*” é o mais renomado e concede o prêmio de distinção aos melhores cafés do país e do mundo, no qual a UNIQUE tem ficado sempre entre os finalistas.

4.2.4 Estratégias de posicionamento de valor

Outro processo de posicionamento que diferencia os produtos da UNIQUE no mercado de cafés consiste no posicionamento de valor. Essa classificação qualifica a empresa, de acordo com os benefícios oferecidos aos consumidores e seu preço praticado, quando comparado com seus concorrentes.

Fazendo a análise do posicionamento de valor da UNIQUE, pode-se afirmar que a empresa coloca seus produtos com a estratégia “mais por mais”, ou seja, ela oferece produtos mais sofisticados ao mercado e cobra um preço mais elevado por ele. Além dos atributos e benefícios dos produtos que são oferecidos aos clientes, como apontados no Quadro 2, a UNIQUE Cafés Especiais também oferece diversos serviços aos seus clientes, o que auxilia na formação do seu preço e de sua estratégia de posicionamento.

A ideia inicial foi criar uma empresa diferente no que se propõe a fazer. Sendo assim, foram criados projetos educativos para conquistar e fidelizar os clientes, além de formar um conceito do que são cafés especiais na mente dos clientes/consumidores. O Quadro 3 elucida os principais serviços oferecidos pela UNIQUE e suas principais características e objetivos. Através desses serviços oferecidos, os clientes UNIQUE deixam de ser simplesmente compradores do produto e passam a ser tratados como parceiros.

Quadro 3 Serviços oferecidos pela UNIQUE Cafés Especiais

Rota do café especial	Visita monitorada a todo processo produtivo do Café Especial, com o objetivo de educar os clientes, através do fornecimento de informações técnicas. Envolve <i>Workshops</i> e degustação de cafês.
Showroom	Mais que uma cafeteria: a <i>UniqueStore</i> é um <i>showroom</i> , uma cafeteria modelo, utilizada para dar treinamentos, receber os clientes, pessoa jurídica e oferecer soluções. E atender o cliente final.
Consultorias / Treinamentos	Serviço gratuito exclusivo para clientes UNIQUE - Repassar o <i>Know-how</i> sobre café especial e sobre gestão.
Marcas Próprias	Criação de um produto exclusivo para o cliente: O cliente define o <i>blend</i> a ser utilizado em sua cafeteria, de acordo com os <i>blends</i> Unique já pré-definidos (<i>Blend</i> , Frutado e Cítrico).
Private Label (Marcas próprias)	Criação de um produto exclusivo para o cliente: o produto é desenvolvido conforme as solicitações do cliente, de acordo com as exigências de qualidade e características solicitadas.
Cursos	Degustação de café; <i>LatteArt</i> ; Preparação de café em casa; e Barista.

Fonte: Dados da Pesquisa

A qualidade dos produtos UNIQUE, juntamente com os serviços e fornecimento de informação agregados ao produto, fazem com que o posicionamento da empresa seja consolidado como um posicionamento de valor “Mais por Mais”.

4.3 Estratégias utilizadas pela UNIQUE para comunicar seu posicionamento ao mercado

Em relação às ferramentas de comunicação utilizadas pela UNIQUE Cafés Especiais para atingir seu público-alvo, foi identificado que a principal mídia de divulgação da empresa é a *internet*. A UNIQUE possui sítio eletrônico e página na rede de relacionamentos *Facebook*, além de um perfil no site *YOU Tube*, todos utilizados para postar pequenos vídeos, imagens e textos informativos sobre a empresa, os produtos e serviços comercializados, além de prestar informações sobre cafês especiais, métodos de preparo, dentre outras.

Além dessas fontes, a UNIQUE se torna conhecida através dos clientes que já estão no mercado e de casas especializadas e empórios formadores de opinião que vendem o produto. Ou seja, o *marketing* boca a boca se faz muito importante para a empresa. Outra estratégia de comunicação utilizada é o apoio a eventos culturais e esportivos da região de Carmo de Minas.

Em suas ferramentas de publicidade, as principais informações que são divulgadas são referentes ao que eles chamam de “Ruralização”: valorização da origem, do produtor, da fazenda, da terra, o resgate da essência e da história do café que está sendo vendido.

O principal objetivo das estratégias de comunicação é criar a imagem na mente do público-alvo sobre o que é café especial e o que é a UNIQUE a partir de seu envolvimento com o produto. É sair do mercado de cafés especiais e buscar empresas e clientes que não trabalham diretamente com o café. Ou seja, a UNIQUE procura olhar para os clientes que não são do setor e fornecer a eles, soluções para o consumo da bebida. Esse objetivo de comunicação é alcançado, transmitindo o conceito de cafés especiais sempre de maneira simplificada, sem partir tanto para o lado técnico, para não afastar o cliente, uma vez que o café é uma bebida do dia a dia.

As decisões de *marketing* da empresa são realizadas principalmente pelos seus diretores e as campanhas são feitas por empresas publicitárias terceirizadas. As estratégias de comunicação são atualmente um gargalo para a UNIQUE, como apontado por um dos entrevistados. Segundo ele, os altos custos das campanhas publicitárias (feitas por empresas terceirizadas) e a falta de um profissional dentro da empresa que trabalhe especificamente com *marketing* fazem com que muitos dos projetos que ela atua passe despercebido pelo mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das premissas levantadas acerca do Posicionamento e do diagnóstico realizado na UNIQUE Cafés Especiais, foi possível perceber que ela se posiciona no mercado de alta gastronomia e de alta qualidade. Apesar disso, pode-se afirmar que não se trata de um mercado elitizado, uma vez que o café é uma bebida do dia a dia. Por ser um mercado novo, ainda pouco explorado, a empresa buscou uma estratégia de fornecimento de informações agregadas ao produto, a fim de criar a cultura do consumo de cafés especiais, pelo conhecimento e experiências com o produto, constituindo um forte posicionamento de empresa com abertura e transparência de informação.

Em suas campanhas publicitárias há um resgate e fortalecimento da origem dos cafés, através do que eles chamam de “Ruralização”: a valorização do produtor, da lavoura, da tradição no plantio. Ou seja, a UNIQUE quer ser vista no mercado como uma empresa de origem forte e produtora de um dos mais complexos e melhores cafés do mundo.

O cuidado com o produto é um dos principais focos da empresa, que leva a um forte posicionamento por atributo, qualidade, diferenciação e enfoque. Sendo assim, os preços são mais elevados, partindo de um posicionamento de valor “mais por mais” - mais atributos por um preço maior.

Partindo desses princípios, pode-se afirmar que a UNIQUE Cafés Especiais trabalha suas estratégias de posicionamento buscando criar uma demanda por cafés de alta complexidade que até então não existia no Brasil, tornando a competição irrelevante e formando um mercado altamente lucrativo.

Como limitações deste estudo, pode-se destacar que a metodologia Estudo de Caso não permite generalizações. Além disso, não houve permissão para o acesso aos documentos formais da empresa, sendo a análise aqui realizada, apenas embasada em documentos públicos encontrados em jornais,

revistas e *sites* e principalmente nas entrevistas realizadas com os gestores. Para futuras pesquisas, sugere-se reaplicar o estudo de caso em outras empresas do ramo de cafés especiais e/ou em empresas do ramo de cafés que não comercializam café especial, fazendo, assim, um estudo comparativo dessas organizações. Também pode ser feito um estudo comparativo das estratégias de posicionamento da indústria do café especial no Brasil, com outros países, como Colômbia e Indonésia, para verificar as semelhanças e diferenças nas maneiras de colocar os produtos no mercado.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; SHANSBY, J. G. Positioning your product. **Business Horizons**, Bloomington, v. 5, n. 3, p. 56-62, 1982.

BEVOLO, C. How positioning can help boost your neurology practice and drive business success. **Neurology Clinical Practice**, San Diego, v. 76, n. 2, p. 57-60, 2011.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **RAUSP**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. v. 10.

KWONG, C. K.; LUO, X. G.; TANG, J. F. A methodology for optimal product positioning with engineering constraints consideration. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 132, n. 1, p. 93-100, 2011.

MARTOS-PARTAL, M.; GONZÁLEZ-BENITO, Ó. Store brand and store loyalty □: the moderating role of store brand positioning. **Marketing Letters**, Dordrecht, v. 22, p. 297-313, 2011.

MUHAMAD, R. et al. Segmentation and brand positioning for Islamic financial services. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 46, n. 7, p. 900 - 921, 2012.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C.; LUIS, C. Posicionamento estratégico em turismo: o caso sobre o Brasil. **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, v. 19, p. 64-84, 2008.

OLIVEIRA, J. L. R.; OLIVEIRA, S. L.; JESUS, J. C. S. **Análise de fatores mercadológicos para a formação de preço do café especial**. São Paulo: FEA/USP, 2004.

PESSÔA, D. J. A marca como instrumento agregante de valor para o produto brasileiro no exterior: o caso do Café Gourmet. **Revista Gestão e Conhecimento**, Poços de Caldas, v. 6, n. 1, p. 1-26, 2011.

PORTELA, A. N. A. C. M.; SILVA, E. C. Estratégias de marketing: uma garantia de diferenciação da commodity para os consumidores. In:

SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 2009, São Paulo. **Trabalhos...**
São Paulo: FEA/USP, 2009.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um
desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RODRIGUES, M. A. D. S.; CHIMENTI, P.; NOGUEIRA, A. R. R. O impacto
das novas mídias para os anunciantes brasileiros. **Revista de Administração da
USP**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 249-263, 2012.

RODRÍGUEZ-PINTO, J.; RODRÍGUEZ-ESCUADERO, A. I.; GUTIÉRREZ-
CILLÁN, J. Order, positioning, scope and outcomes of market entry. **Industrial
Marketing Management**, New York, v. 37, n. 2, p. 154-166, Apr. 2008.

SETTE, R. S. (Org.). **Marketing**: uma visão brasileira. Lavras: UFLA, 2013.
283 p.

SILVA, S. M.; SANTOS, A. C.; LIMA, J. B. Competitividade do agronegócio
do café na região sul de Minas Gerais. **Organizações Rurais e Agroindustriais**,
Lavras, v. 3, n. 1, p. 24-36, 2011.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas,
2005.

VILAS BOAS, L. H. B. et al. Estratégias de marketing da cadeia do agronegócio
dos cafés especiais: uma análise sob a ótica do modelo das forças competitivas
de Porter. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO
DE REDES AGROALIMENTARES, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão
Preto: Embrapa, 2003. 1 CD ROM.

VILAS BOAS, L. H. B. et al. Marketing dos agentes da cadeia do agronegócio
do café: uma análise sob a ótica do marketing mix. **Organizações Rurais e
Agroindustriais**, Lavras, v. 6, n. 1, p. 92-106, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman,
2001.

ANEXO I LISTA DE ARTIGOS UTILIZADOS NA META-ANÁLISE

ABREU, M. C. S.; RADOS, G. J. V.; FIGUEIREDO JUNIOR, H. S. As pressões ambientais da estrutura da indústria. **RAE Eletrônica- Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 1-22, 2004.

ALVES, M. C. et al. Estratégias mercadológicas e associativismo na indústria de plásticos. **REMARK - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 55-97, 2009.

ANDRADE FILHO, J. C.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança ambiental e posicionamento estratégico em organizações: análise de três instituições de ensino superior. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2002. 1 CD ROM.

BALARINE, O. F. O. A Utilização de técnicas de engenharia econômica para posicionamentos estratégicos em negócios da construção. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003. p. 1-17.

BAZANINI, R.; BERTON, R. Estratégias e geração de vantagem competitiva no mercado de veículos off- road: análise fenomenológica do lançamento do modelo ford ecosport no Brasil. **REMARK - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 123-150, 2011.

BAZANINI, R.; DONAIRE, D. As estratégias de posicionamento: a busca pluralista pelo comportamento do consumidor nas sociedades midiáticas e temporais na perspectiva do meeting points. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1-15

BAZANINI, R.; ZANUTO, R. Características do marketing moderno e pós-moderno relativas ao comportamento do consumidor: análise crítica das estratégias de posicionamento propostas pela teoria do meeting points. **REMARK - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 59-84, 2010.

CARNEIRO, M. A. F. D.; SILVA, C. J. F.; TEIXEIRA, J. M. Evolução do ambiente competitivo da indústria de petróleo Argentina. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 23-41, 2001.

CASTALDI, J. G. Posicionamento competitivo como processo mental: um estudo com empreendedores de pequenas empresas industriais paranaenses. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD ROM.

CAVALCANTI, M. A. F. D.; CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F. Evolução do ambiente competitivo da indústria de petróleo Argentina e reposicionamento estratégico da ex-yacimientos petrolíferos fiscales sociedad del estado-YPF. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu, **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD ROM.

CERETTA, S. B. N.; SAUSEN, J. O. Mudança e adaptação organizacional: um estudo do reposicionamento estratégico com vistas à auto-sustentação financeira de uma escola de formação profissional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. p. 456-457.

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente , interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **RAC - Revista de Administração Contemporanea**, Rio de Janeiro, v. 8, p. 11-35, 2004. Edição Especial.

CORIOLOANO, P. V. Posicionamento estratégico das cadeias multinacionais de hotéis□: avaliação do mercado hoteleiro brasileiro para negócios. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD ROM.

COUTINHO, P.; BOMTEMPO, J. V. Competências para inovar e posicionamento tecnológico da firma□: um estudo da evolução recente da Petroflex. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...**Curitiba: ANPAD, 2004. v. 1.

DIAS, A. C. A. M.; SILVA, J. F. Posicionamento competitivo dentro dos grupos estratégicos da indústria farmacêutica brasileira. In: ENCONTRO DE MARKETING, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

FIGUEIREDO, K. et al. Segmentação logística: um estudo na relação entre fornecedores e varejistas no Brasil. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 11-31, 2007.

FORTE, S. H. A. C.; NOGUEIRA, E. M. M. Posicionamento estratégico das iess cearenses. um estudo quantitativo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

FURRIER, M. T.; SERRALVO, F. A. **O Processo de reposicionamento de marcas**: uma análise comparativa de experiências brasileiras vencedoras do Prêmio Top de Marketing no período de 1999 a 2003. 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/ema/2006/dwn/ema2006-mktc-047.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2012.

FURTADO, M. T. M.; FERRAZ, S. F. S.; CUNHA, L. A. R. Universidade corporativa e reposicionamento estratégico da função recursos humanos em uma empresa de telecomunicações. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. **Anais...** Natal: GPR, 2007. p. 1-15.

GEARGEOURA, L. J. As 1001 faces dos serviços de saúde no Brasil: um mapa exploratório do posicionamento mercadológico nos segmentos de hospitais e de operadoras de saúde. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD ROM.

GIFFONI, S. T. A.; MORAES, R. O. Convergência tecnológica e posicionamento estratégico em empresas de tecnologia da informação e comunicação. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD ROM.

GIMENEZ, F. A. P.; GRAVE, P. S. E-diagnóstico estratégico: uma ferramenta para posicionamento estratégico em tempo real. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD ROM.

GONÇALVES, C. A.; OLIVEIRA, D. F.; GOSLING, M. Comportamento empreendedor e posicionamento estratégico: um caso de spin-off na indústria siderúrgica no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

GRASSELLI, M. F.; SOUKI, G. Q. Imagem e posicionamento profissional: um estudo exploratório sobre o marketing na arquitetura. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD ROM.

HERNANDES, C.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Agencia e posicionamento estratégico em internacionalização: estudo comparativo de casos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD ROM.

HOFF, D. N.; PEDROZO, E. A. Caminhando para o desenvolvimento sustentável: avaliação do posicionamento de uma das unidades da Klabin S. A. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD ROM.

INOCÊNCIO, R. M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Posicionamento estratégico em duas organizações cooperativas paranaenses: articulando esquemas interpretativos e contexto institucional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD ROM.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 121-141, 2003. 1 CD ROM.

LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. Estratégias de marketing e posicionamento de marca no setor hoteleiro: um estudo exploratório. **REMARK - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 98-126, 2010.

LOUZADA, L. C. et al. Relação entre barreiras de entrada e o retorno empresarial no mercado brasileiro a partir de dados das demonstrações contábeis. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, p. 55-75, 2007.

MACHADO, E. A. et al. Posicionamento estratégico e práticas de gestão de custos: um estudo da indústria da construção civil no estado do Paraná. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD ROM.

MACHADO NETO, A. J.; GIRALDI, J. M. E. Análise do posicionamento de indústrias calçadistas na região de Franca. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 36-47, 2008.

MARQUES, D. B.; MORAES, W. F. A. Desempenho competitivo, capacidades diferenciadoras e posicionamento competitivo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD ROM..

MARUCCI, J. C.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. contexto ambiental e esquemas interpretativos: análise do posicionamento estratégico de bancos comerciais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2001, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD ROM.

MASCENA, K. M. C. et al. Videogames e estratégia: o posicionamento estratégico de empresas brasileiras de software de jogos digitais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. 1 CD ROM.

MEDEIROS, C. R. O.; MORIGUCHI, S. N.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Marketing estratégico de cidades: a construção de indicadores para avaliação do posicionamento estratégico da cidade. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

MEDEIROS, J. F. et al. Posicionamento percebido: um estudo exploratório no varejo de materiais de construção a partir da semiótica. In: ENCONTRO DE MARKETING, 5., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010. 1 CD ROM.

MELLO, R. B.; MARCON, R. Avaliação da eficácia das estratégias de posicionamento e do nível de atratividade setorial, do ponto de vista do acionista. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 27-49, 2004.

MELLO, R. B.; MARCON, R. Parâmetros para avaliação da atratividade setorial e da eficácia das estratégias de posicionamento, do ponto de vista do acionista: um estudo comparativo dos principais setores da economia brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. p. 1-15.

MORAN, M. R. et al. Congruências entre posicionamentos estratégicos e redes de negócios: estudo de caso de uma subsidiária brasileira. **RAUSP - Revista de Administração da USP**, São Paulo. v. 47, n. 1, p. 68-80, 2012.

NEVES, A. J. B. et al. A relação entre performance e as estruturas de governança corporativa das firmas listadas na bovespa: estudo empírico baseado no posicionamento estratégico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD ROM.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. O processo de posicionamento competitivo em marketing. In: ENCONTRO DE MARKETING, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. Proposta de um modelo para reposicionamentos em marketing. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. 1 CD ROM.

OLIVEIRA, B. O Processo de reposicionamento em marketing: o caso do Hotel Renaissance. In: ENCONTRO DE MARKETING, 3., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2008a. 1 CD ROM.

OLIVEIRA, B. Reposicionamento em marketing: o caso da Atlantica Hotels. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2008b. 1 CD ROM.

OLIVEIRA, L. C. A. et al. A Tecnologia da informação como instrumento do posicionamento estratégico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD ROM.

PASCUCCI, L. M.; GRAVE, P. S.; SILVEIRA, J. M. A Unimed Maringá e seu posicionamento estratégico: uma explicação a partir da visão baseada em recursos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

PASQUAL, C. A.; PEDROZO, E. Á. Características do negócio no setor de máquinas agrícolas. **RAE Eletrônica- Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 1-22, 2007.

PEREIRA, F. A.; BASTOS, A. N. Formulando estratégias: proposição de um framework a partir do posicionamento e da resource based-view (RBV). In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., 2009, Recife. **Trabalhos apresentados...** Recife: ANPAD, 2009. p. 1-16.

PIMENTEL, R.; FONSECA, V. S. Sistema de avaliação do ensino superior e posicionamento estratégico: focalizando uma instituição privada do estado do Paraná. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.

PINHO, A. F. DE A.; SILVA, J. F. DA. Posicionamento estratégico e desempenho de mercado da indústria farmacêutica à luz da tipologia de Porter. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 27-52, 2001.

RESENDE, P. T. V. Estratégias corporativas de reposicionamento na cadeia de valor. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD ROM.

ROCHA, V. Q. Valores gerenciais e reposicionamento organizacional: a construção de uma nova realidade em um banco estadual. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD ROM.

RODRIGUES, M. A. D. S.; CHIMENTI, P.; NOGUEIRA, A. R. R. O impacto das novas mídias para os anunciantes brasileiros. **RAUSP - Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 249-263, 2012.

ROHRICH, S. S. O posicionamento estratégico e as implicações ambientais da carcicultura no estado do Rio Grande do Norte. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

ROSÁRIO, F. J. P.; BARBOSA, J. D. Recursos e posicionamento competitivo nas PME'S. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD ROM.

SANTOS, L. C. et al. Estratégia competitiva e posicionamento estratégico: um estudo no setor de confecções de Divinópolis – Minas Gerais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

SCHREIBER, D. A inovação e a externalização em p&d como eixo central do posicionamento estratégico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2011. 1 CD ROM.

SCHREIBER, D.; PINHEIRO, I. A. O papel de liderança no processo de reposicionamento estratégico: caso da empresa GAMA. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., Recife, 2009. **Anais...** Recife: ANPAD, 2009. 1 CD ROM.

SCIASCI, V.; GARCIA, S. F. A.; GALLI, L. C. D. L. A. Posicionamento de marcas globais: um estudo bibliométrico da produção científica na área. **REMARK - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 69-95, set. 2012.

SERRALVO, F. A.; PRADO, K. P. L. A.; LEAL, C. A. M. A Importância do reposicionamento de marcas no contexto competitivo – o caso das Sandálias Havaianas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

SILVA, S. M. et al. Desenvolvimento de método de análise de posicionamento competitivo de serviços complexos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD ROM.

SILVA, S. O processo de comunicação organizacional e o posicionamento estratégico de empresas construtoras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.

SOUSA, P. D. B.; SOUSA, M. A. B.; PREDEBON, E. A. O Posicionamento estratégico de uma rede de relacionamentos organizacionais: o caso das organizações industriais de Três Lagoas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

TELLES, R.; ROMBOLI, S.; SIQUEIRA, J. P. L. Marketing de relacionamento e operação de call center: análise comparada do posicionamento de operadoras de telefonia celular em São Paulo. **REMARK - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 112-137, 2009.

THOMÉ, R. B. M. et al. Estrutura e posicionamentos estratégicos na indústria de vinhos de mesa do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., 2009, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2009. 1 CD ROM.

TOLEDO, G. L.; GIRALDI, J. M. E.; PRADO, K. P. L. A. Estratégia de marcas próprias e posicionamento nos canais intermediários: um estudo empírico com base no mapeamento perceptual. In: ENCONTRO DE MARKETING, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

TOLEDO, G. L.; SIQUEIRA, A. C. B. Bases de segmentação de mercado no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores. **RAUSP - Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 52-63, 2001.

TONI, D. DE; LARENTIS, F.; MATTIA, A. A. Posicionamento de serviço: um estudo aplicado a partir da multidimensional scaling (MDS) e da técnica da configuração da imagem (TCI). In: ENCONTRO DE MARKETING, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VAZ, L. F. H. et al. A new conceptual model for business ecosystem visualization and analysis. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 1-17, 2013.

VERSIANI, A. F.; GASPAR, R. M. Posicionamento e crescimento de PME's: um estudo no setor de confecção da região metropolitana de Belo Horizonte. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD ROM.

VIEIRA, G. B. B. et al. O posicionamento competitivo dos international freight forwarders pela ótica dos exportadores gaúchos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1007. 1 CD ROM.