

ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DO POSICIONAMENTO DE MARCA NO DESEMPENHO COMPETITIVO DAS ORGANIZAÇÕES

Recebido: 11/03/2018

Aprovado: 13/07/2018

¹Aimã Ibrahim Mourad
²Francisco Antonio Serralvo

Resumo

Ter um posicionamento diferenciado é indispensável para a organização sobreviver em alguns mercados altamente competitivos, globalizados e velozes em termos tecnológicos. O posicionamento é considerado um dos elementos-chave na gestão de marketing moderna, porém, o termo posicionamento tem apresentado certa confusão entre profissionais de marketing e acadêmicos. Utilizando o *mind share* e o *market share* como variáveis mensuráveis do posicionamento de marca e do desempenho competitivo, respectivamente, o presente trabalho buscou como objetivo principal identificar quanto o posicionamento de marca pode influenciar no desempenho competitivo de uma organização. Para isso, foi utilizada uma abordagem quantitativa em uma *desk research* longitudinal e aplicou-se a técnica de correlação de Spearman. Não foi possível apontar se o posicionamento de marca é determinante do desempenho competitivo, contudo, concluiu-se que este exerce influência moderada no desempenho da organização, dado que o período analisado apresentou correlação positiva moderada entre as variáveis, indicando que estas movimentam-se na mesma direção e que quanto maior o crescimento de uma variável, maior a probabilidade de ocorrer o mesmo com a outra, contribuindo com estudos anteriores. Este estudo também corrobora na definição e distinção em relação aos conceitos de posicionamento de marca e posicionamento competitivo, além de propor a utilização da identidade como elemento direcionador para a estratégia de posicionamento de marca.

Palavras-chave: Posicionamento de marca. Desempenho competitivo. *Mind share*. *Market share*. Marcas.

¹ Doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC, São Paulo, (Brasil). E-mail: aiman.imourad@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-0247-232X>

² Pós-Doutorado em Marketing pela Universidad de Santiago de Compostela - USC, (Espanha). E-mail: serralvo@pucsp.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-6384-0643>

STUDY ON THE INFLUENCE OF BRAND POSITIONING ON THE COMPETITIVE PERFORMANCE OF ORGANIZATIONS

Abstract

Having a differentiated positioning is essential for a organization to survive in some highly competitive, and fast in terms of technology and globalized markets. The positioning is considered one of the key elements in modern marketing management, however, the term positioning has introduced some confusion between marketing and academic professionals. Using mind share and market share as measurable variables of brand positioning and competitive performance, respectively, this study sought to identify the main objective when the brand positioning can influence the competitive performance of an organization. To this end, a quantitative approach was used on a longitudinal desk research and applied to the Spearman correlation technique. It was not possible to identify if the brand positioning is determinant on competitive performance, however, it was concluded that this exerts a moderate influence on the organization's competitive performance, since the analyzed period showed a moderate positive correlation between the variables, indicating they moves in in the same direction and that the greater the growth of a variable, the larger the probability of occurring the same with each other, contributing to earlier studies. This study also corroborates the definition and distinction in relation to the concepts of brand positioning and competitive positioning, besides to proposing the use of identity as a leading element for the brand positioning strategy.

Keywords: Brand positioning. Competitive performance. Mind share. Market share. Brands.

Introdução

Em um cenário em que diversos mercados possuem alta competitividade, onde barreiras territoriais são superadas pela globalização e avanços tecnológicos acontecem de uma maneira cada vez mais veloz, possuir um posicionamento diferenciado é um dos meios de manter a sobrevivência das organizações. Visando aumentar o seu desempenho em relação aos seus concorrentes, as organizações frequentemente buscam maior participação no mercado em que atuam e para isso, procuram ser associadas pelos consumidores à categoria escolhida pela organização para comercializarem seus produtos. Diversos autores, como Aaker e Day (1974), Aaker (1998), Aaker e Joachimsthaler (2007), Brito e Brito (2012), Buil, Martínez e Chernatony (2010), Crescitelli e Figueiredo (2009), Keller e Lehmann (2006), Keller e Machado (2006), Khauaja e Prado (2008), Kotler e Keller, (2006), Martínez e Chernatony (2004) e Oliveira e Gouvêa (2012) defendem que uma marca conhecida e fixada na mente do consumidor é uma grande contribuição para o sucesso da organização.

Ter um posicionamento diferenciado é indispensável para a organização sobreviver em alguns mercados altamente competitivos, globalizados e velozes em termos tecnológicos. Esta tarefa, porém, não é fácil. DiMingo (1988) afirma que existem dois lados do posicionamento. O primeiro, voltado para o mercado, é o processo de identificar e selecionar um mercado ou um segmento, tendo como alvos concorrentes vulneráveis e definindo uma estratégia competitiva, ou seja, determinar os critérios para o sucesso competitivo – saber o que o mercado quer e necessita, identificar pontos fortes e fracos dos concorrentes deste mercado e avaliar as habilidades para atender as exigências deste mercado de maneira mais eficaz que seus concorrentes. O segundo lado do posicionamento é voltado para o lado perceptual do consumidor e envolve a criação de uma identidade, seja ela corporativa ou do produto, com base em fatores do posicionamento voltado para o mercado, utilizando a comunicação para atingir e influenciar a decisão de compra do consumidor.

A comunicação é um dos principais instrumentos utilizados no posicionamento de marca e tem como objetivo transmitir ao consumidor o que a marca representa. Desta maneira, as marcas segmentam um mercado visando restringir o número de consumidores e fazem associações entre a marca e um grupo de consumidores pré-estabelecido como mercado alvo, utilizando maneiras de se aproximar deste grupo. Conhecer o comportamento do consumidor tem sido uma importante fonte de informações para as estratégias de marketing das organizações, porém, ter acesso a essas informações e compreender o comportamento humano não é uma simples tarefa e muitas vezes, seja por falta de informações, modelos tradicionais de gestão

ou impressões remotas da sociedade, as marcas se utilizam de arquétipos e estereótipos em suas promoções, visando se associarem a um determinado mercado e serem colocadas de maneira diferenciada na mente do consumidor.

O *mind share* é o espaço que uma determinada marca ocupa na mente do consumidor (Madden, 1991). Desta maneira, o *mind share* é o responsável em hierarquizar as marcas de uma determinada categoria na mente do consumidor e auxiliá-lo no processo de decisão de compra.

Segundo Aaker (2007), a consciência da marca é a presença da marca na mente dos consumidores. "Se a mente do consumidor estiver cheia de cartazes mentais, cada um ilustrando uma marca isolada, a consciência de uma marca específica se espelhará no tamanho do cartaz que a representa" (Aaker, 2007, p. 19). Para o autor, a consciência pode ser medida de acordo com as diversas formas em que os consumidores lembram-se de uma marca, variando do reconhecimento da marca ao *top of mind*, que é a primeira marca lembrada pelo consumidor em uma determinada categoria.

Diversas pesquisas de *top of mind* são realizadas, porém, no Brasil, a maior e mais famosa pesquisa é feita pelo instituto Datafolha e publicada pelo jornal Folha de S. Paulo. A pesquisa é feita em diversas categorias e várias marcas lideram o ranking das categorias por vários anos, porém, este resultado não se reflete na hora da compra, uma vez que a *top of mind* da categoria não necessariamente é a líder de mercado, ou que a vantagem da marca líder no *top of mind* seja relativamente maior do que a vantagem em relação ao *market share* das marcas. Tendo em vista que o posicionamento da marca é relevante para profissionais e acadêmicos de marketing e que liderar o *top of mind* da categoria é o ponto alto a ser alcançado pelas marcas, há poucos estudos que mostrem a influência de ser *top of mind* no *market share* de uma organização (e.g. Oliveira & Gouvêa, 2012). É natural a associação em ser *top of mind* e ser líder de mercado na categoria, porém, a intenção deste estudo é analisar, baseado nos construtos construídos, se existe uma relação entre o *mind share* e o *market share* destas empresas.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Alguns autores sugerem que um maior *mind share* proporciona para a marca um maior *market share* (Barros, Brugger, Bertuol & Baggio, 2014; Berry, 2000; Lopes & Júnior, 2002; Nunes, 2002). Existem estudos na literatura que sugerem a importância do posicionamento de marca no desempenho competitivo, porém, há poucos estudos quantitativos que confirmem esta importância. Aaker e Day (1974) realizaram um estudo empírico do mercado de café em que, por dezenove bimestres seguidos, foram obtidos dados de *market share* e de gastos em propaganda. Estes

dados foram correlacionados a resultados de pesquisas telefônicas durante o mesmo período que mediam o *recall*, a lembrança sem estímulo e as atitudes com relação às marcas.

Os autores concluíram que o conhecimento da marca, influenciado pela propaganda, afeta a decisão de compra dos consumidores, sugerindo que o conhecimento da marca pode ser um fator importante em seu *market share*. Outro estudo foi realizado por Oliveira e Gouvêa (2012), que tinham como objetivo verificar o grau de relacionamento entre o *recall* e o *market share* das marcas. A pesquisa foi realizada com as 24 marcas mais lembradas na pesquisa *Top of Mind* de 2001, realizada pelo instituto Datafolha e divulgada pelo jornal Folha de S. Paulo. Os autores utilizaram os dados de *recall* e de *market share* de cada marca e utilizaram a correlação de Pearson para medir a intensidade do relacionamento entre as duas variáveis, indicando a existência de um relacionamento positivo moderado entre o *recall* e o *market share* das marcas.

Segundo Huang (2014), no passado, diversas organizações utilizavam o *market share* para medir a eficácia de suas ações de marketing, porém, o autor critica este método, uma vez que “os efeitos de marketing não se refletem apenas no comportamento final da compra” (Huang, 2014, p. 15), e sugere a utilização do *mind share* como o verdadeiro resultado das ações de marketing. Autores como Aaker (1998; 2007), Oliveira e Gouvêa (2012) e Keller e Machado (2006) destacam a importância do *mind share* para o *branding* e, especificamente, para o posicionamento da marca.

O *mind share* é o instrumento de medida do posicionamento de marca, do tamanho do espaço que uma marca ocupa na mente do consumidor e de como esta marca está localizada na mente do consumidor em determinada categoria, enquanto o *market share* mede o espaço que uma determinada marca detém naquele mercado (Brito & Brito, 2012). Baseado neste cenário, onde o *mind share* e o *market share* são meios para medir o posicionamento de marca e o desempenho competitivo, respectivamente, definiu-se o problema de pesquisa como: em que medida o posicionamento de marca pode determinar o desempenho competitivo de uma empresa? Para isso, essa pesquisa teve como objetivo identificar quanto o posicionamento de marca pode influenciar no desempenho competitivo das organizações.

Fundamentação Teórica

Para contextualizar este trabalho, foi feito neste tópico uma revisão teórica que dará embasamento à pesquisa quantitativa feita neste artigo. Serão apresentados os conceitos de posicionamento da marca e desempenho competitivo.

Posicionamento de Marca

O termo “posicionamento” se tornou conhecido e foi difundido por dois executivos da área de propaganda: Al Ries e Jack Trout, quando escreveram uma série de artigos intitulada “A Era do Posicionamento”, publicados pela revista especializada *Advertising Age*, em 1972. (Kotler & Keller, 2006; Ries & Trout, 2009). Ries e Trout (2009) acreditam que para se defender da grande quantidade de comunicação que atinge os consumidores, a mente destes filtra e rejeita diversas informações que lhe são oferecidas. Os autores acreditam que a mente comum é como uma esponja, que ao ficar encharcada, só consegue absorver mais informações de ficar livre do que está saturado. Eles também afirmam que existia muito “barulho de marketing” que implicava na não-resposta dos consumidores às estratégias utilizadas pelas empresas. Para Ries e Trout (2009):

Na comunicação, assim como na arquitetura, menos é mais. Você tem de afiar a mensagem para que ela penetre na mente. Tem de eliminar as ambiguidades, simplificar a mensagem e depois simplifica-la um pouco mais, se quiser causar uma impressão duradoura (Ries & Trout, 2009, p. 21).

Segundo Clancy (2001), ao solicitar que cinco gerentes de marketing definam posicionamento, provavelmente conseguirá cinco respostas distintas. Para o autor, ainda há conflito em torno do significado do conceito de posicionamento e da sua operacionalização, além da falta de revisões sobre o conceito por parte de acadêmicos. Clancy (2001) então sugere uma investigação mais detalhada das percepções de executivos e acadêmicos em relação ao conceito de posicionamento, visando uma definição mais abrangente. O posicionamento é bastante popular entre os profissionais e acadêmicos da área de marketing, porém, “não existem dois que concordem sobre o seu significado” (Ogilvy, 1985, p.12). Bainsfair (1990) corrobora ao afirmar que o posicionamento é uma palavra que todos usam, mas que apenas algumas pessoas entendem o seu significado.

Ries e Trout (2009) defendem que posicionamento não é o que as organizações fazem com o produto em si, e sim o que as organizações fazem na mente do seu potencial consumidor. Desta maneira, o posicionamento não é a ação no produto, como por exemplo, a alteração da embalagem ou do *design* do produto, mas a reação e crença do consumidor em relação à alteração feita neste produto. Serralvo e Furrier (2004) acreditam que os consumidores agrupam os produtos inicialmente por classes, depois por categorias de produto, por tipo de produto e posteriormente por marca. A organização feita pelo consumidor por categorias de produto possui um papel importante para a tomada de decisão do mesmo (Keller, 2003). Para Aaker (2007, p. 76), a posição da marca é “a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e que representa uma

vantagem em relação às marcas concorrentes". Assim, a posição da marca possui o papel de orientar a comunicação de marketing da organização.

Na mesma linha de Aaker (2007), Kotler e Keller (2006) definem o posicionamento de marca como a ação de projetar um produto e/ou a imagem da marca, visando ocupar um lugar diferenciado na mente do seu público-alvo. Assim, é preciso que as semelhanças e diferenças da marca sejam definidas e comunicadas ao público-alvo e para isso é preciso identificar o mercado-alvo e seus concorrentes, além da identificação das associações ideais para o posicionamento pretendido. Para Aaker (1998), o posicionamento possui uma relação estreita com o conceito de imagem e associações da marca, com exceção do quadro referencial dos concorrentes. Desta forma, o autor salienta a importância em relação ao conhecimento da concorrência para que a empresa consiga ter uma marca bem posicionada na mente do seu consumidor. Keller e Machado (2006) acreditam que para uma marca ter um bom posicionamento, é preciso definir em primeiro lugar, quem é o público-alvo e quem são os principais concorrentes da empresa. Em seguida, é preciso definir os pontos de diferenças e os pontos de paridade entre a marca e as marcas concorrentes. Após estas definições, o posicionamento de marca deve orientar a estratégia de comunicação e as associações à marca, deixando claro o seu significado, sua exclusividade e a similaridade, diferença ou superioridade em relação às marcas concorrentes, gerando motivos para que seus consumidores prefiram seus produtos no momento de comparação com os produtos de uma marca concorrente.

Embora haja relacionamento entre a diferenciação e o posicionamento, o posicionamento não se resume a isso, uma vez que o posicionamento pretendido utiliza estratégias de marketing para atingir o público-alvo, mas que este público é influenciado diretamente pela imagem que ele possui da marca (Oliveira & Campomar, 2007), conforme Figura 1.

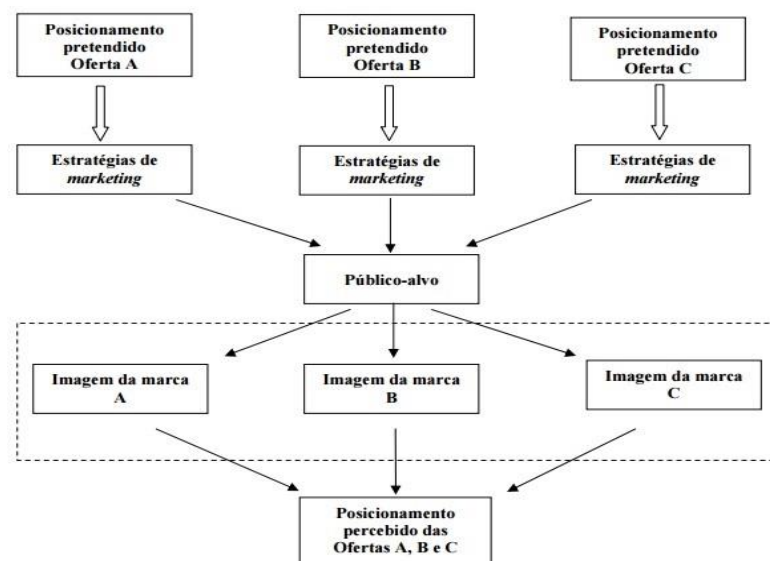


Figura 1: Relacionamento entre imagem e posicionamento

Fonte: Oliveira e Campomar (2007, p. 50)

Para Keller e Lehmann (2006), o posicionamento de marca define a direção das atividades e programas de marketing sobre o que a marca deve ou não fazer. Os autores acreditam que diversas atividades de *branding* e marketing podem ser conduzidas visando alcançar o posicionamento de marca desejado e a construir um *brand equity* e acreditam que o seu sucesso depende da forma de como estes elementos trabalham em conjunto, gerando um resultado sinérgico. Desta maneira, o posicionamento de marca é abordado por DiMingo (1988) como o lado psicológico na distinção entre posicionamento de mercado e posicionamento psicológico.

Blankson (2001) cita trabalhos que corroboraram a importância da aplicação do conceito de posicionamento nas estratégias de marketing. Para Fisher (1991), uma posição diferenciada gera maiores retornos em lucratividade. Esta afirmação é apoiada por McAlexander e Becker (1993), que acreditam que a escolha de estratégias de posicionamento possuem ligações diretas com o desempenho financeiro da empresa. Barros et al. (2014) também acreditam que um maior *mind share* aumenta a lucratividade da empresa. Para Nunes (2002, p. 28) “a marca tem o poder de capacitar o produto a alcançar um preço maior, a aumentar o volume de vendas (*market share*) e a reter e aumentar seu uso pelos consumidores”. Berry (2000) corrobora com estas afirmações ao afirmar que um *mind share* forte contribui para o aumento do *market share* da organização. Segundo o autor, atualmente os consumidores possuem ampla opções em sua escolha, e neste sentido, definir e criar um bom *mind share* tornou-se imprescindível para as empresas. A empresa que consegue fixar e manter um nome forte na mente do seu público-alvo de forma positiva e trabalhar a imagem da marca obterá um desempenho superior em relação às marcas concorrentes (Lopes & Júnior, 2002), além de aumentar a consciência da marca (Stocchi & Fuller, 2017). Baseado no estudo da literatura apresentado, para efeitos deste estudo será utilizado a definição proposta por Serralvo e Furrier (2004, p. 8) de posicionamento de marca como “processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada de valor 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”. Dada a relevância do *mind share* para o posicionamento de marca, optou-se por sua utilização como variável mensurável do posicionamento, uma vez que o *mind share* é baseado na associação que o consumidor faz das marcas com determinada categoria.

Posicionamento e Desempenho Competitivo

Enquanto o posicionamento de marcas é a promessa da empresa, uma vez que é como as marcas estão alocadas na mente dos consumidores, para Toledo e Hemzo

(1991, p. 05) é com o posicionamento competitivo que “a empresa estabelece a posição desejável sob condições reais de seu ambiente”. Para os autores, o processo de posicionamento competitivo possui como pressuposto a determinação de critérios para o sucesso competitivo da organização, ou seja, o conhecimento do que o mercado-alvo quer e necessita, a identificação das forças e fraquezas da organização e de seus concorrentes e o estabelecimento das condições necessárias para atingir as exigências do mercado-alvo de maneira mais eficaz os seus concorrentes.

Trata-se de um processo dinâmico, que não ocorre de forma linear, mas mediante ações simultâneas, requerendo o desenvolvimento prévio de definições que balizarão e direcionarão as decisões e a revisão, passo a passo, em todas as suas etapas (Toledo & Hemzo, 1991, pp. 05-06).

Nascimento e Reginato (2010) acreditam que a organização não pode exercer um controle precário de seu ambiente interno, pois isto resultaria em dificuldades no domínio operacional de seu posicionamento. Desta maneira, as forças e os fatores internos positivos da organização devem ser explorados ao máximo para que a mesma mantenha um bom posicionamento competitivo e diminua suas fraquezas. Para Cunha (2005), o posicionamento competitivo refere-se aos objetivos, finalidades, metas, diretrizes, políticas e planos que visam guiar o comportamento da organização.

Para Gouvêa, Toledo e Filho (1999, p. 2) todo processo de segmentação e de posicionamento competitivo “converge para a busca de uma condição competitiva superior, a partir de uma visão do ambiente, onde se destacam dois elementos cruciais: o binômio produto-mercado e a concorrência”. A organização deverá decidir por algum processo ao tomar as decisões sobre o seu posicionamento competitivo. Esta decisão poderá ser baseada em seu planejamento estratégico e na implementação do posicionamento escolhido e a organização deverá analisar as limitações que a própria estrutura da empresa e do mercado impõem às estratégias a serem implementadas e, ao tomar decisões sobre o posicionamento competitivo a empresa deverá decidir por algum curso de ação, baseado em um planejamento estratégico e do posicionamento escolhido, além de analisar quais limitações das estruturas da própria empresa e de seus concorrentes impõem às estratégias possíveis de serem colocadas em prática (Achenbaun, 1974).

Faz parte deste processo, segundo Toledo e Hemzo (1991), uma análise das limitações que a empresa e o mercado impõem às possíveis estratégias a serem adotadas. Estabelecer a missão, os objetivos e as metas da organização, além de suas estratégias de crescimento com a identificação de oportunidades atrativas e relevantes de mercado também devem fazer parte deste, visando obter um desempenho competitivo superior em relação a seus concorrentes (Toledo & Hemzo,

1991). Após este processo, a organização poderá focar os seus esforços em segmentos onde seus concorrentes possuem deficiência (DiMingo, 1989), além de possibilitar um direcionamento mais eficaz dos seus esforços de marketing (Toledo & Hemzo, 1991).

Cravens (1994) acredita que para que o posicionamento competitivo seja efetivo, é preciso se atentar aos resultados esperados referentes à: vendas, *market share*, retorno financeiro, taxas de crescimento, satisfação do consumidor, entre outros resultados da vantagem competitiva. Para Doyle e Saunders (1985) o posicionamento pretendido pela organização deve ser fundamentado nas vantagens competitivas sustentáveis, não podendo ser copiadas facilmente. Essa vantagem competitiva deve resultar na criação de diversos atributos diferenciados na percepção do consumidor em relação ao valor ofertado pela empresa (Oliveira, 2005) e deve atender, mesmo que de forma relativa, as necessidades dos consumidores (Hooley & Saunders, 1996; Blankson & Kalafatis, 1999).

Segundo Azevedo e Costa (2001), neste cenário, torna-se imprescindível que seja diagnosticado também o grau de competitividade da organização, identificando a sua posição competitiva dentro do setor em que atua. Porter (2004) também afirma que é essencial criar e manter uma conexão entre a posição da empresa no mercado e os elementos que possibilitam esta posição.

A competitividade empresarial é o esforço realizado pelas organizações para continuarem no mercado, mantendo ou ampliando seu *market share* (Santana, 2007). Segundo Santana (2007), este conceito, baseado no modelo ECD – estrutura-conduta-desempenho, sugere que o desempenho competitivo é o resultado das relações de diversos elementos nas três dimensões citadas. A estrutura pode ser interpretada como a concentração de clientes e fornecedores, diversificação e diferenciação de produtos, condições de entrada no mercado ou as formas de interação da organização (Santana, 2007). A conduta são, segundo Santana (2007), os preços, as estratégias de venda, as pesquisas de mercado, o desenvolvimento de novos produtos, as inovações e etc. O resultado destas duas dimensões é o desempenho da organização, que pode ser medida através de um estudo sobre a alocação de recursos, a margem de lucro da organização, a conservação de recursos, o bem-estar social proporcionado pela empresa, o número de empregos gerados e o *market share* (Santana, 2007).

Possas (1999) corrobora ao afirmar que a competitividade pode ser avaliada por indicadores de desempenho *ex-ante* e *ex-post*. Os indicadores *ex-ante* são vinculados às formulações estratégicas para criar vantagens competitivas sustentáveis e visam acesso privilegiado a fornecedores, qualificação e formação de mão-de-obra, diversificação e diferenciação de produtos, inovações tecnológicas e etc., enquanto

os indicadores *ex-post* são frutos das estratégias estabelecidas em curto prazo, consolidadas a médio e longo prazo (Santana, Carvalho & Mendes, 2005).

De maneira geral, a segmentação de mercado tem como finalidade identificar grupos com características similares, que possuirão necessidades e desejos similares e reagirão também de forma similar às atividades de marketing que será focada neles pela organização. Após fazer um estudo da evolução do conceito de segmentação, Veloso (2008) resume o conceito de segmentação em três princípios básicos:

- 1) Processo que agrega consumidores, baseado em determinadas premissas;
- 2) Com este agrupamento, a organização espera identificar grupos que possuam necessidades e desejos similares; e
- 3) Os grupos identificados, por possuírem características similares, terão reações similares aos estímulos das atividades de marketing, assim como supostamente também terão necessidades e desejos similares.

Ao fazer uma análise do mercado em que irá atuar e eleger o segmento de consumidores a ser trabalhado pela organização, a empresa inicia o primeiro passo no processo de entrega de um produto (Veloso, 2008).

Após o processo de segmentação de mercado, a organização avaliará os diversos segmentos encontrados para decidir em quantos e em quais segmentos ela irá atuar. No processo de avaliação, a empresa irá considerar diversos fatores determinantes para o seu sucesso, como o tamanho do segmento, a prospecção de crescimento, a rentabilidade, o risco de investimento, qual o volume de compra dos consumidores do segmento e se os mesmos estão dispostos a mudar de marca, além de avaliar a economia de escala, se a atuação naquele segmento esta adequada ao objetivo da organização e se ela possui recursos necessários para atender àquele segmento. Após estas avaliações, Kotler (1998) acredita que a empresa só deve entrar no segmento se a organização possuir competência para oferecer vantagens superiores aos de seus concorrentes.

Hooley, Saunders e Piercy (2005) agrupam os fatores de avaliação da atratividade de um segmento em quatro fatores: fatores de mercado; fatores econômicos e tecnológicos; fatores competitivos e; fatores ambientais do negócio. Na análise dos fatores de mercado devem ser avaliados o tamanho do mercado, a taxa de crescimento do segmento escolhido, em qual estágio o segmento está na evolução do setor, a previsibilidade do segmento mercado-alvo, a sensibilidade ao preço e a sua elasticidade, o poder de barganha dos consumidores e as variações sazonais e cíclicas da demanda. Entre os fatores econômicos e tecnológicos devem ser avaliadas as barreiras de entrada e saída, o poder de barganha dos fornecedores do segmento, o nível de utilização tecnológica, os investimentos necessários e as margens

disponíveis do mercado-alvo. A intensidade competitiva do segmento, a qualidade dos concorrentes, as ameaças de substituição e o grau de diferenciação entre as ofertas são os fatores competitivos que devem ser avaliadas. Por fim, os fatores que devem ser avaliados no ambiente de negócios são as vulnerabilidades às flutuações econômicas e aos fatores políticos e legais, o grau de regulamentação do mercado e o impacto da responsabilidade social e ambiental do mercado-alvo.

Analisados os fatores e requisitos de cada mercado-alvo, a organização poderá adotar cinco alternativas de seleção de mercado alvo: a concentração em um único segmento, onde a empresa seleciona apenas um mercado-alvo para atuar ou atua em diversos segmentos, mas que possuam similaridade entre eles; a especialização seletiva, onde a empresa seleciona diversos segmentos que apresentem relativo potencial de rentabilidade e atratividade, que não necessariamente possuam alguma similaridade, mas que sejam, de alguma forma, apropriados para os objetivos da empresa; a especialização por produto, onde a empresa se especializa da comercialização de um determinado tipo de produto e que o mesmo possa ser comercializado em diversos segmentos; a especialização por mercado, onde a empresa se especializa em atender o maior número de necessidades e desejos possíveis de um determinado mercado e; a cobertura total de mercado, onde a empresa busca atender todas as necessidades e desejos dos consumidores de um determinado mercado, em todos os seus segmentos, por meio de estratégias de marketing indiferenciado, com uma oferta genérica para todo o mercado, e por meio de estratégias de marketing diferenciado, com ofertas direcionadas à cada segmento do mercado escolhido (Kotler, 1998; Kotler & Keller, 2006).

Urban (1975) acredita que o posicionamento competitivo é concebido como uma estratégia em relação à qual abordagem utilizar em relação à segmentação de mercado e à seleção dos segmentos nos quais a organização deseja atuar. Para Veloso (2008), é com base nessas considerações de posicionamento competitivo que a organização irá considerar qual o posicionamento psicológico mais adequado para atender as necessidades de seus consumidores, levando em consideração as limitações e a capacidade da organização e de seus concorrentes. Para Hooley, Saunders e Piercy (2005), o *market share* é um ativo importante para o marketing, uma vez que poderá ser usado para reforçar ainda mais a posição da empresa no mercado.

Uma vez que os processos de estabelecimento da estratégica central, criação do posicionamento competitivo e a implementação da estratégia visa aumentar a rentabilidade da empresa e sua participação no mercado, será utilizado o *market share* das marcas analisadas como variável mensurável do posicionamento competitivo. Diversos autores (Cravens, 1994; Hooley, Saunders & Piercy, 2005;

Possas, 1999; Santana, Carvalho & Mendes, 2005; Santana, 2007) apontam o *market share* como uma vantagem obtida pelo posicionamento competitivo, desta forma, optou-se pela utilização do *market share* por entender que utilizar a receita total ou o lucro das empresas poderia apresentar um viés nesta pesquisa, uma vez que algumas organizações possuem diversas marcas atuando no mesmo mercado-alvo e que a utilização destes valores seriam em relação à organização e não à marca específica.

Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho terá uma abordagem quantitativa e utilizará uma *desk research* – ou pesquisa de dados secundários – para o levantamento dos dados. Sampieri, Collado e Lucia (1991) apontam dois momentos ou pontos no tempo em que os dados são coletados: longitudinal, onde a coleta dos dados ocorre ao longo do tempo em períodos especificados; e corte-transversal, onde a coleta dos dados ocorre em um único momento. Optou-se, então, na adoção da coleta longitudinal na busca por se traçar de forma mais consistente a relação entre as variáveis estudadas, quais sejam: *mind share* e *market share*. Segundo Creswell (2010), no estudo quantitativo, os pesquisadores podem utilizar tanto questões de pesquisa quanto hipóteses para moldar e focar o objetivo do estudo.

As questões da pesquisa quantitativa investigam as relações entre as variáveis que o investigador procura conhecer. São usadas frequentemente na pesquisa de ciências sociais e especialmente em estudos de levantamento. As hipóteses quantitativas, por outro lado, são previsões que o pesquisador faz sobre as relações esperadas entre as variáveis (Creswell, 2010, p. 165).

Utilizou-se a *desk research* como coleta de dados e aplicou-se o coeficiente de correlação, que segundo Cooper e Schindler (2011), é utilizado para mensurar a relação entre duas variáveis. Para Hill, Griffiths e Judge (2003), a correlação deve estar entre -1 e 1 e caso a correlação seja igual a 0, significa que não existe relações entre as variáveis. Além de positiva e negativa, as correlações podem ser classificadas da seguinte maneira: entre 0 e 0,2 a correlação é considerada muito fraca; entre 0,2 e 0,4 a correlação é considerada baixa ou fraca; entre 0,4 e 0,6 a correlação é considerada moderada; entre 0,6 e 0,8 a correlação é considerada boa ou forte; e entre 0,8 e 1 a correlação é considerada muito boa ou quase perfeita (Hill, Griffiths & Judge, 2003).

Para Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2005), os construtos são conceitos utilizados para definir termos amplos e difíceis de serem medidos. Para este trabalho, serão utilizados como construtos para responder a questão de pesquisa os conceitos de *mind share* e *market share*, definidos no referencial teórico deste artigo.

Foram utilizados neste trabalho duas fontes de dados secundários. A primeira fonte foi a pesquisa *Top of Mind*, feita pelo instituto de pesquisa Datafolha e publicada anualmente pelo jornal Folha de S. Paulo, onde a pesquisa mede o nível de qual a marca mais lembrada pelos brasileiros em dezenas de categorias de produtos. A segunda fonte de dados foi o levantamento sobre o *market share* das empresas no mercado brasileiro feita pelo instituto Euromonitor International©.

A pesquisa *Top of Mind* é realizada anualmente pelo instituto de pesquisa Datafolha desde o início da década de 90 e visa identificar qual a marca mais lembrada pelos consumidores brasileiros em diversas categorias de produtos (DataFolha, 2015). O instituto levou às ruas diversos pesquisadores em 170 municípios para questionar o consumidor com a pergunta: "qual a primeira marca que lhe vem à cabeça?" e em caso de empate, o instituto utiliza o *awareness*, que é medido baseado na resposta obtida da segunda pergunta feita pelo Datafolha: "além da marca que você citou, de quais marcas de leite [por exemplo] você lembra?", o instituto garante nível de confiança de 95% na pesquisa, com margem de erro de dois pontos percentuais para mais ou para menos (Folha, 2014).

O levantamento realizado pelo Euromonitor International© é feito através do cruzamento do conjunto de dados de fontes nacionais e internacionais, como o Banco Mundial, a Organização das Nações Unidas – ONU, Fundo Monetário Internacional – FMI, além de dados recebidos das indústrias, de associações industriais e de analistas responsáveis por cada categoria estudada (Euromonitor, 2015).

Para a coleta dos dados foram consultados os sites do jornal Folha de S. Paulo e do Euromonitor International©. A Folha de S. Paulo limita o acesso a 20 páginas mensais para não assinantes, porém, no caso de assinantes do jornal o acesso é ilimitado, além de anualmente comercializar a versão impressa da pesquisa. No caso do Euromonitor International©, os dados também estão disponíveis no site, porém, o acesso ao banco de dados das categorias são comercializados pelo instituto, possuindo acesso restrito.

Análise Dos Dados

Os dados em relação às categorias foram levantados entre 2010 e 2015 e a seleção das categorias foram baseadas em dois fatores: 1) a categoria teria que fazer parte da pesquisa *Top of Mind*, uma vez que a mesma seria a fonte de dados para o *mind share* das marcas e; 2) os dados de *market share* obtidos pelo Euromonitor International© deveriam coincidir com a categorização feita pela pesquisa *Top of Mind*. É importante destacar que a divulgação da pesquisa *Top of Mind* não apresenta um critério definido e por isso, utilizou-se os dados de *market share* apenas quando os dados de *mind share* da respectiva marca foi divulgado. Como não há critérios definidos para a publicação de *mind share*, em alguns anos foram divulgadas as duas marcas *top of mind*, enquanto em outros

anos foram divulgadas as sete marcas mais citadas em algumas categorias. Além disso, a categoria Cia aérea foi excluída da pesquisa em 2009 e incluída novamente apenas em 2013. Foram analisadas todas as marcas que apareceram na pesquisa *Top of Mind* e posteriormente foram levantados os dados em relação ao *market share* destas marcas durante o mesmo período. Os dados do instituto Datafolha são apresentados como números inteiros, enquanto os dados do Euromonitor International© são apresentados em números fracionados. Optou-se, então, por utilizar uma casa decimal na apresentação dos dados neste trabalho, ao passo que para a realização das análises foram utilizadas quatro casas decimais, conforme utilização do Euromonitor International©. Conforme exposto na Tabela 1, foram analisadas 38 marcas.

Tabela 1: Dados da pesquisa

Categoria	Marca	Market Share ()						Mind Share ()					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sorvete	Kibon	10,3	9,9	9,7	10,9	11,5	11,9	63	63	58	59	66	66
	Nestlé	4	3,8	3,7	4,2	4,4	4,6	6	5	8	7	4	5
	Cremel	-	-	-	-	1,3	1,4	-	-	-	-	1	1
Cerveja	Skol	31,3	30,0	29,4	28,6	28,8	28,8	41	41	40	40	39	41
	Brahma	18,1	17,3	17,0	16,6	16,8	16,9	22	22	19	24	24	22
	Antartica	11,7	11,1	10,9	10,7	10,7	10,6	11	11	10	10	9	8
	Itaipava	-	-	-	-	-	8	-	-	-	-	-	6
	Schincariol	-	-	-	-	-	10,3	-	-	-	-	-	4
Cia Aérea	Tam	-	-	-	42,5	38,5	41,9	-	-	-	39	36	39
	Gol	-	-	-	31,1	29,9	27,3	-	-	-	25	27	24
	Varig	-	-	-	0	0	0	-	-	-	4	5	4
	Azul	-	-	-	-	-	20,9	-	-	-	-	-	5
Fralda	Pampers	26	26,4	29	30,4	30,5	29,4	26	33	35	37	39	40
	Turma da Mônica	26,4	24,1	25,2	26,0	26,7	29,8	14	14	12	15	14	15
	Johnson & Johnson	8,4	9	2,2	0	0	0	12	9	9	7	8	7
	Pompom	-	-	-	5,2	4,7	-	-	-	-	5	4	-
	Sapeka	-	-	-	-	5,1	-	-	-	-	-	3	-
Geladeira	Consul	21	20,4	20,5	20,3	20,1	20,1	40	40	37	36	36	37
	Brastemp	25,5	24,7	23,9	23,3	23,1	23,0	28	27	29	29	29	30
	Electrolux	-	33,2	31,9	31,3	31,4	31,7	-	15	16	16	16	16
TV	Semp Toshiba	-	9	7	5,4	3,2	3,2	18	18	14	13	11	11
	Philips	-	11,1	8,3	6,4	4,9	3,8	17	17	14	13	13	11
	LG	-	22,4	27,1	29,5	30,9	31,7	-	16	17	17	21	23
	Samsung	-	25,2	31,7	32,7	36,3	37,9	-	11	15	19	23	27
	Sony	-	-	-	-	5,7	-	-	-	-	-	6	-
	Philco	-	-	-	-	0,1	-	-	-	-	-	6	-
	Panasonic	-	-	-	-	7,0	-	-	-	-	-	3	-

Smartphone	Nokia	-	27,7	22,5	20,6	14,2	6,5	42	44	13	12	7	4
	Samsung	-	27,5	36,2	36,9	40,6	42,4	12	15	15	25	30	37
	LG	-	22,3	19,9	19,5	18,9	13,7	10	12	5	7	9	11
	Apple	-	-	3,9	5,6	-	7,9	-	-	4	5	-	7
	Motorola	-	-	-	-	-	14,2	12	-	-	-	-	4
	Sony	-	-	-	-	-	1,1	-	-	-	-	-	2
Sabão em pó	Omo	25,4	25,4	24,5	24,3	26,6	26,9	82	81	80	82	86	83
	Ypê	13,3	13,7	13,2	12,8	12,9	12,9	3	4	4	3	2	3
	Ala	1,2	1,2	-	-	1	-	2	2	-	-	2	-
	Brilhante	6,1	5,5	5,2	-	5,1	5	2	2	3	-	2	3
	Ace	-	4,1	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores

Baseado nos dados apresentados é relevante ressaltar que a Johnson & Johnson não comercializa mais fraldas descartáveis desde 2012 e que a Varig teve suas operações encerradas em 2006, porém, continuam sendo citadas entre as marcas mais lembradas de suas respectivas categorias.

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos através do *software* SPSS 22.0. Para realizar a análise dos dados, as variáveis foram agrupadas anualmente. Esta escolha se deu pelo número reduzido de amostras, uma vez que agrupar os dados por categorias reduziria este número ainda mais. Conforme exposto anteriormente, as técnicas utilizadas foram: teste de normalidade e coeficiente de correlação.

Teste de Normalidade

Para realizar o teste de normalidade foi utilizado o teste de Shapiro-Wilk, uma vez que o tamanho da amostra é inferior a 50 observações. Todos os testes foram feitos em um nível de significância de 5%, assim, as variáveis com significância maiores que 0,05 possuem uma distribuição normal, enquanto variáveis com significância menores que 0,05 não possuem distribuição normal.

Tabela 2: Testes de normalidade da variável *mind share*

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
MIND2010	,866	14	,037
MIND2011	,837	23	,002
MIND2012	,789	22	,000
MIND2013	,838	25	,001
MIND2014	,799	31	,000
MIND2015	,809	31	,000

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme exposto na Tabela 2, a variável *mind share* apresentou significância menor que 5%, indicando a não normalidade da distribuição desta variável, enquanto a variável *market share* apresentou distribuição normal em todos os levantamentos, com exceção do ano de 2015.

Tabela 3: Testes de normalidade da variável *market share*

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
MKT2010	,936	14	,374
MKT2011	,932	23	,122
MKT2012	,938	22	,177
MKT2013	,951	25	,268
MKT2014	,906	31	,010
MKT2015	,930	31	,045

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação à variável *market share*, o teste de normalidade apresentado na Tabela 3 indicou que esta variável possui uma distribuição normal em quase todos os levantamentos, com exceção dos anos de 2014 e 2015.

Coefficiente de Correlação

Levando em conta a não normalidade das variáveis, utilizou-se a correlação de Spearman para medir a intensidade da associação entre o *mind share* e o *market share*. Conforme exposto na Tabela 3, em um nível de significância de 0,01 e 0,05, houve correlação positiva entre as variáveis durante todo o período analisado.

Tabela 3: Correlação entre *mind share* e *market share*

			MKT 2010	MKT 2011	MKT 2012	MKT 2013	MKT 2014	MKT 2015
Spearman's rho	MIND 2010	Coefficiente de correlação	,645*	,599**	,452	,390	,460*	,323
		Sig. (2-tailed)	,013	,007	,060	,122	,047	,177
		N	14	19	18	17	19	19
	MIND 2011	Coefficiente de correlação	,658*	,584**	,318	,220	,337	,182
		Sig. (2-tailed)	,011	,003	,160	,352	,125	,429
		N	14	23	21	20	22	21

Continua

MIND 2012	Coefficiente de correlação	,577*	,485*	,545**	,487*	,483*	,497*
	Sig. (2-tailed)	,039	,026	,009	,025	,027	,019
	N	13	21	22	21	21	22
MIND 2013	Coefficiente de correlação	,494	,461*	,565**	,653**	,621**	,605**
	Sig. (2-tailed)	,103	,041	,008	,000	,001	,002
	N	12	20	21	25	24	24
MIND 2014	Coefficiente de correlação	,648*	,561**	,567**	,617**	,707**	,651**
	Sig. (2-tailed)	,012	,007	,007	,001	,000	,000
	N	14	22	21	24	31	25
MIND 2015	Coefficiente de correlação	,583*	,506*	,619**	,632**	,681**	,701**
	Sig. (2-tailed)	,036	,019	,002	,001	,000	,000
	N	13	21	22	24	25	31

** Correlações significativas ao nível de 0,01 (2-tailed).

* Correlações significativas ao nível de 0,05 (2-tailed).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Baseado na classificação de Hill, Griffiths e Judge (2003), os dados desta pesquisa apontam que nos anos de 2011 e 2012 houve correlação moderada entre o *mind share* e o *market share*, enquanto em 2010, 2013, 2014 e 2015 a correlação entre as variáveis foi boa – ou forte. Os resultados alcançados também indicam uma relação positiva entre o *mind share* e o *market share*, isto quer dizer que as variáveis movem-se na mesma direção, ou seja, quanto maior o índice de *mind share* das marcas, maior seria a sua participação no mercado.

Conclusão

A proposta deste trabalho foi estudar a influência que o posicionamento de marca exerce no desempenho competitivo de uma organização, utilizando como variáveis mensuráveis seus índices de *mind share* e *market share*. Considerando os resultados obtidos nesta pesquisa, não foi possível apontar se o posicionamento de marca é determinante do desempenho competitivo de uma organização, porém, pôde-se verificar que existe um relacionamento positivo entre as variáveis, ou seja, quanto maior o crescimento do *mind share* da marca, maior a probabilidade de ocorrer o mesmo movimento com o seu *market share* e vice-versa.

Esta relação positiva coopera com a premissa de diversos autores, como Barros et al. (2014), Berry (2000), Lopes e Júnior (2002) e Nunes (2002) que acreditavam que uma marca fixada na mente dos consumidores resultaria em uma maior participação de mercado, além de contribuir com estudos anteriores realizados por Aaker e Day (1974) e Oliveira e Gouvêa (2012) que também indicavam relação positiva entre o *mind share* e o *market share* das marcas. Além disso, os resultados

encontrados corroboram com a premissa de Huang (2014), de que a utilização do *mind share* como resultado das ações de marketing é mais eficaz que a utilização do *market share*.

Com as perspectivas apresentadas, nos parece plausível acreditar que os produtos de uma marca que possua um *mind share* baixo possui uma chance inferior de ser escolhida pelo consumidor em relação a outra marca com índices maiores de *mind share*, isolando outros fatores que possam influenciar no processo decisório do consumidor. Tendo em vista o tamanho da amostra, o curto período dos dados analisados e a utilização de apenas sete categorias, estas considerações não podem ser aplicadas de maneira geral, porém, levando em consideração a carência nos estudos acadêmicos que indiquem a influencia do posicionamento da marca no desempenho organizacional, este estudo visa corroborar com a premissa de que possuir uma marca forte e um posicionamento distinto pode gerar uma vantagem competitiva às organizações.

Limitações, Pesquisas Futuras e Aplicações Gerenciais

Este trabalho apresentou limitações em relação ao tamanho da amostra, uma vez que a pesquisa *Top of Mind* divulga de maneira não padronizada apenas as marcas mais associadas à categoria. Houve limitações também em relação às categorias utilizadas, pois, conforme exposto, a pesquisa *Top of Mind* divulga os dados de diversos segmentos (ou categorias), porém, esta segmentação é feita baseada na interpretação do instituto Datafolha e esta interpretação não é compartilhada pelo Euromonitor International©, fazendo com que apenas as sete categorias estivessem em harmonia nas pesquisas realizadas pelos institutos.

Outra limitação apresentada foi em relação ao período estudado. O Euromonitor International© realiza a seu levantamento de *market share* de diversas categorias anualmente, porém, em seu site a divulgação dos dados é limitada aos últimos, fazendo com que o período submetido à análise fosse restrito aos anos mais recentes e impossibilitando um estudo longitudinal maior sobre as variáveis. Ainda em relação ao período estudado, o Datafolha descontinuou diversas categorias na pesquisa *Top of Mind* dos anos subsequentes, impossibilitando a continuidade deste estudo.

Essas limitações acarretaram em uma não profundidade para a conclusão deste trabalho, dado que a amostra era não linear e reduzida, impossibilitando a realização de outros testes estatísticos. Por estes motivos, esta pesquisa não possui a pretensão de ser um trabalho conclusivo e sim reflexivo sob a influência do posicionamento de marca para o desempenho competitivo.

Para pesquisas futuras, sugere-se que seja utilizada outras bases de dados para coletar as informações referente ao *market share* e *mind share*, além da utilização

de mais categorias como amostra. Sugere-se também um estudo mais amplo, como por exemplo, que verifique se há influência do *mind share* no valor da marca, ou se o valor gasto em publicidade e o *market share* movimentam-se na mesma direção.

Os resultados encontrados nessa pesquisa podem auxiliar os gestores de marketing com a evidência de que ter uma marca frequentemente lembrada dentro da categoria pode influenciar um ganho de *market share*. Ao mesmo tempo, orienta os gestores de vendas no sentido de que ter uma participação de mercado maior pode ajudar a marca a ser lembrada com mais frequência. Essas aplicações gerenciais convergem com a teoria de marketing que orientam que a equipe de vendas e de marketing devem trabalhar juntas e em sintonia.

Referências

Aaker, D. A. & Day, G. S. (1974). A dynamic model of relationships among advertising, consumer awareness, attitudes, and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 281-286.

Aaker, D. A. (1998). *Marcas: brand quity*. São Paulo: Elsevier.

Aaker, D. A. (2007). *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman.

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2007). *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre: Bookman.

Achenbaun, A. A. (1974). Who says you need research to position a brand? *Journal of Advertising*, 3(3), 21-24.

Azevedo, M. C. & Costa, H. G. (2001). Métodos para avaliação da postura estratégica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8(2), 1-18.

Bainsfair, P. (1990). Create your own context and find a place in the public mind. *Campaign*, 16 Nov.

Barros, C., Brugger, E., Bertuol, J. & Baggiotto, A. (2014). Campanha institucional Dove: Apaixone-se por você mesma. In *Anais do XV Congresso de Ciências da Comunicação da Região Sul*.

Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.

Blankson, C. (2001). Some issues about the concept of positioning: an overview. In *Atlantic Marketing Association Conference*, Portland.

Blankson, C. & Kalafatis, S. P. (1999). Issues and challenges in the positioning of services brands: a review. *Journal of Product & Brand Management*, 8(2), 106-118.

Brito, R. P. & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 70-84.

Buil, I., Martínez, E. & Chernatony, L. (2010). Medición del valor de marca desde un enfoque formative. *Cuadernos de Gestión*, 10(Especial), 167-196.

Clancy, K. J. (2001) *Whatever happened to positioning?* v. 14, Aug, Newton. Disponível em: <http://www.brandframe.no/files/Fagartikler1_50/128whateverhappendpositioning.pdf>. Acesso em: 12/04/2016.

Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2011). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre, Bookman.

Cravens, D. W. (1994). *Strategic Marketing*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.

Crescitelli, E. & Figueiredo, J. B. (2009). Brand equity evolution: a system dynamics model. *Brazilian Administration Review*, 6(2), 101-117.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

Datafolha. (2015) *Sobre o Top of mind*. Datafolha, São Paulo. Disponível em <<http://datafolha.folha.uol.com.br/produtos/topofmind/>>. Acesso em 01/09/2016.

DiMingo, E. P. (1988). The fine art of positioning. *The Journal of Business Strategy*, 9(2), 34-38.

Doyle, P. & Saunders, J. (1985) Market segmentation and positioning in specialized industrial markets. *Journal of Marketing*, 49(2), 24-32.

Euromonitor. (2015). *Research Methodology*. Euromonitor International©, 2015. Disponível em <<http://www.euromonitor.com/research-methodology-countries-and-consumers>>. Acesso em 01/09/2016.

Folha. (2014). *Top of mind: Datafolha revela as marcas mais lembradas no Brasil*. Folha de S. Paulo, São Paulo. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/topofmind/2014/10/1529283-top-of-mind-datafolha-revela-as-marcas-mais-lembradas-no-brasil.shtml>>. Acesso em 01/09/2016.

Fisher, C. (1991). At some papers: loyalty pays. *Advertising Age*, 62(33), S2-S5.

Gouvêa, M. A., Toledo, G. L. & Filho, L. N. R. (1999). Segmentação de Mercado: procedimento e técnicas o caso de uma empresa de serviços. In *Anais do III Seminários em Administração*.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.

Hill, R. C., Griffiths, W. E. & Judge, G. G. (2003). *Econometria*. São Paulo: Saraiva.

Hooley, G. J. & Saunders, J. A. (1996). *Posicionamento competitivo*. São Paulo: Makron Books.

Hooley, G. J., Saunders, J. A. & Piercy, N. F. (2005) *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Huang, H. (2014). Explorative Study on the Concept of Mind Shares: Confidence, Resistance and Loyalty. *Expert Journal of Marketing*, 2(1), 15-27.

Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Keller, K. L. & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.

Keller, K. L. & Machado, M. (2006). *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Khauaja, D. M. R. & Prado, K. P. L. A. (2008) Contextualização das marcas. In: Serralvo, F. A. (Org.). *Gestão de marcas no contexto brasileiro*. São Paulo: Saraiva, p. 11-35.

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Lopes, K. P. & Júnior, M. M. O. (2002). Estratégias de marcas em processos de aquisição – um estudo de caso exploratório na indústria de alimentos. *Revista Administração em Diálogo*, 4(1), 1-16.

Martínez, E. & Chernatony, L. (2004). The effect of brand extension strategies upon brand image. *The Journal of Consumer Marketing*, 21(1), 39-50.

McAlexander, J. & Becker, B. (1993). Positioning health care services: yellow pages advertising. *Journal of Health Care Marketing*, 13(1), 54-58.

Nunes, G. (2002). "Marcas" é o maior ativo das empresas na nova economia. *Swisscam Magazine*.

Ogilvy, D. (1985). *Ogilvy on advertising*. London: Ramdon House Inc.

Oliveira, B. (2005). *Proposição de um modelo de marketing para o reposicionamento de serviços*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

Oliveira, B. & Campomar, M. C. (2007). Revisitando o posicionamento em marketing. *Revista de Gestão da USP*, 14(1), 41-52.

Oliveira, B. & Gouvêa, M. A. (2012). O relacionamento entre a lembrança da marca e a sua participação de mercado. *Revista Pretexto*, 13(2), 28-39.

Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Possas, S. (1999). *Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. São Paulo: Hucitec.

Ries, A. & Trout, J. (2009). *Posicionamento*. São Paulo: M. Books do Brasil.

Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, M. P. B. (1991). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Santana, A. C., Carvalho, D. F. & Mendes, F. A. T. (2005). O desempenho competitivo das empresas de polpa de fruta do APL de fruticultura no nordeste paraense. In *Anais do XLIII Congresso da SOBER*.

Santana, A. C. (2007). Índice de desempenho competitivo das empresas de polpa de frutas do Estado do Pará. *Revista de Economia Rural*, 45(3), 749-775.

Serralvo, F. A. & Furrier, M. T. (2004). Fundamentos do posicionamento de marcas – uma revisão teórica. In *Anais do VII Seminários em Administração*.

Stocchi, L. & Fuller, R. (2017) A comparison of brand equity strength across consumer segments and markets. *Journal of Product & Brand Management*, no prelo, 2017.

Toledo, G. L. & Hemzo, M. A. (1991). O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In *Anais do XV EnANPAD*.

Urban, G. (1975). Perceptor: a model for product positioning. *Management Science*, 21(8), 858-871.

Veloso, A. R. (2008). *Estratégias de segmentação de posicionamento direcionadas para o mercado infantil*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2008.