

FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING
PARA CONQUISTAR A LIDERANÇA DE MERCADOS:
ESTUDO MÚLTIPLO DE CASOS EM INDÚSTRIAS BRASILEIRAS
DE BENS DE CONSUMO**

MARTIM FRANCISCO DE ANDRADA IBRAHIM BERNARDARA

**Pedro Leopoldo, MG
2008**

Martim Francisco de Andrada Ibrahim Bernardara

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING
PARA CONQUISTAR A LIDERANÇA DE MERCADOS:
ESTUDO MÚLTIPLO DE CASOS EM INDÚSTRIAS BRASILEIRAS
DE BENS DE CONSUMO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo como requisito parcial ao título de Mestre em Administração.

Área de Concentração:
Mercadologia e Administração Estratégica

Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara
Universidade Federal de Minas Gerais

**Pedro Leopoldo, MG
2008**

DEDICO ESTE TRABALHO

À minha esposa Andrea, pelo companheirismo;

*Aos meus pais Angelo e Fátima, pela preocupação em relação à uma educação de
qualidade e pelo carinho incondicional;*

*Aos meus avós Raimondo, Lorenza, Marina e Mário (in memoriam), pelos
ensinamentos de vida;*

Aos velhos e fiéis amigos, pelo apoio constante.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela razão da minha existência.

Ao meu orientador Professor Doutor José Edson Lara, pela sua orientação e transferência contínua de conhecimento.

À professora Adelaide Baeta, da Fundação Pedro Leopoldo, profissional e pessoa humana singular, com quem me identifiquei desde a primeira cadeira cursada e que me aconselhou na escolha do tema da dissertação.

Agradeço à minha esposa Andrea e a meus pais, Angelo e Fátima, que sempre me incentivaram em meus projetos profissionais, pessoais e agora, acadêmicos.

Expresso minha gratidão de poder ter atuado em empresas sobre o comando de líderes como José Reis (*Fiber Consulting*), Luiz Bigonha Gazolla (*Belgo Mineira*), Jacques Gontijo (Itambé), grande parte das idéias dessa pesquisa foram acumuladas durante experiências profissionais com esses grandes gestores.

Também agradeço às empresas que abriram suas portas para a aplicação da pesquisa.

Supere seu oponente por meio do cálculo

(Sun Tzu, McNEILLY, 2003).

RESUMO

Com o acirramento competitivo na maioria dos setores empresariais, os recursos disponíveis para o alcance da liderança do mercado estão cada vez mais escassos, contrariamente aos objetivos das empresas, que estão, a cada dia, mais desafiadores. Pesquisar e reconhecer verdadeiramente qual a posição no mercado tornou-se algo imprescindível às empresas aspirantes a líderes, bem como definir o alvo estratégico, tanto em relação a empresas líderes como às empresas com participações menores do mercado. Este estudo procurou se aprofundar nas estratégias de marketing utilizadas por empresas que ocupam o segundo lugar em seus mercados e objetivam alcançar a liderança. A relevância da pesquisa consiste na constatação da baixa incidência desse foco de abordagem, pois quase sempre se tem buscado conhecer as estratégias dos líderes. A estratégia de pesquisa consistiu em um estudo de três casos que se revelaram capazes de estimular a compreensão e orientar a elaboração das questões para o estudo. Inicialmente, foi feita uma contextualização teórica por meio da exposição das idéias de alguns dos principais autores na área de estratégia. Em seguida, para identificar e avaliar as estratégias usadas pelas empresas foi realizado um estudo transversal junto a três companhias que ocupam a posição de vice-líderes e almejam ocupar a liderança. Concluiu-se que as empresas pesquisadas enxergam a oferta ao mercado de produtos com alta qualidade como uma questão fundamental para a sobrevivência. Partindo de um produto com qualidade alta e idêntica à das líderes, cada uma segue um posicionamento distinto. Consolidados os dados da pesquisa, concluiu-se que as empresas pesquisadas possuem modelos de gestão estratégica caracterizados por alto patamar de excelência. A partir das respostas, acredita-se que algumas questões merecem novas análises, pois um estudo de caso constitui-se tarefa fundamental para a geração de pesquisas futuras.

Palavras-Chave: Indústrias de Bens de Consumo, Estratégias, Marketing, Planejamento, Implementação, Liderança de mercados.

ABSTRACT

With the competitive increase in the majority of the enterprise sectors, the available resources for the market leadership reaching are each time scarcer, contrarily to the objectives of the companies, which are daily more challenging. To search and to truly recognize which is the individual position in the market became something essential for the companies aspiring being leaders, as well as defining proper strategical target, as much in relation the leader companies as to the companies with lesser share of the market. This study aimed to go deeply on marketing strategies applied by companies who occupy the second place in their sectors and objectify to reach the leadership. The relevance of its study is based on the low figures incidence of this focus of boarding, therefore frequently has searched to know the leaders strategies. The research occurred exploratory and descriptive by literature content analysis, by the results synthesis and election, and by the author's inferences and empirical interpretation. The research strategy consisted in a multiple cases study, capable to stimulate the understanding and to guide the elaboration of the questions for the study. Initially, main authors in the strategy area were made a theoretical context for their ideas exposition. After that, in order to identify and to evaluate the companies' applied strategies a transversal study next to three companies which occupy the vice-leaders position and long for to occupying the leadership was carried through. One concluded that the searched companies visualize the products offer to the market with high quality as a survival basic question. Based in a product with high and identical quality to the leaders' one, each one follows a distinct positioning. After research data consolidation, one concluded that the searched companies possess strategical management models characterized by a high platform of excellence. Substantiating the answers, one suggests that some questions deserve new analyses, because a case study plays a basic task for future researches generation.

Keywords: Products consumption industries; Strategies; Marketing; Planning; Implementation; Markets leadership.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os cinco P's da estratégia	20
Quadro 2: Riscos das estratégias Genéricas.....	28
Quadro 3: Riscos na estratégia escolhida	31
Quadro 4: Estratégia de Qualidade e Preço	48
Quadro 5: Escolas de Estratégia	61
Quadro 6: Unidades de observação e análise da pesquisa.....	80
Quadro 7: Estudo transversal dos casos	102
Quadro 8: Principais conclusões	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Condições ambientais	24
Figura 2: Os componentes de uma análise de concorrência	35
Figura 3: A rede de valor	38
Figura 4: A Estrutura dos 4 P's	44
Figura 5: Atratividade de oferta ao mercado.....	50
Figura 6: Estratégias de recursos	57
Figura 7: Relações entre a estratégia de pessoas e as estratégias mercadológicas	58
Figura 8: Matriz BCG	65
Figura 9: Planos e práticas organizacionais referentes a posição e/ou perspectiva organizacional	74
Figura 10: Organização da análise de conteúdo (parcial).....	81
Figura 11: Estratégias de marketing	85
Figura 12: As formas de ataque à empresa líder	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comportamento do consumidor face à adoção de inovações.....	51
Gráfico 2: Liderança em custo: curva de experiência	55
Gráfico 3: Simulação de Participação Relativa de Mercado da empresa líder e vice-versa	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Absorventes Femininos – Participações de Mercado 2005-2007	88
Tabela 2: Absorventes Femininos – Previsões de Mercado 2008-2010.....	92
Tabela 3: Leite condensado lata – Participações de Mercado 2005-2007	93
Tabela 4: Leite condensado lata – Previsões de Mercado 2008-2011	96
Tabela 5: Margarinas – Participações de Mercado 2005-2007.....	98
Tabela 6: Margarinas – Previsões de Mercado 2008-2010	100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização do tema.....	13
1.2 Objetivos	14
1.3 Justificativa.....	15
2 ESTRATÉGIA	
2.1 Conceito e Contextualização.....	17
2.2 A formulação da estratégia	22
2.3 Estratégias Genéricas e Vantagem Competitiva	25
2.3.1 A visão de Porter	25
2.3.2 A visão de Tavares.....	29
2.4 Análise do ambiente competitivo de um setor	32
2.4.1 A visão de Porter.....	32
2.4.2 Outros focos de análise de ambiente competitivo	36
2.4.3 A rede de valor	37
2.4.4 Modelo de Concorrência dos Mercados – Visão Teoria Econômica	39
3 O MARKETING ESTRATÉGICO60	
3.1 Marketing	42
3.2 Estratégias de Marketing.....	42
3.3 Estratégias de Recursos (Pessoas, Finanças, Tecnologia e Informações)	57
3.4 As escolas de Planejamento Estratégico	61
3.5 O processo de execução das estratégias	72
4 METODOLOGIA	
4.1 Tipo de pesquisa.....	77
4.2 Estratégia de pesquisa.....	78
4.3 Unidades de análise.....	79
4.4 Unidades de observação.....	80
4.5 Coleta de dados	81
4.6 Método de análise de dados	82
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	
5.1 Caracterização das empresas.....	83
5.1.1 Empresa Alfa	83
5.1.2 Empresa Beta.....	83
5.1.3 Empresa Zeta	84
5.2 Contexto e análise dos dados	84
5.2.1 Empresa Alfa	87
5.2.2 Empresa Beta.....	92
5.2.3 Empresa Zeta	97
6 ESTUDO TRANSVERSAL DOS CASOS	101

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	
7.1 Conclusão e Recomendações	106
7.1.1 Sugestão para novos estudos	110
7.1.2 Implicações acadêmicas e gerenciais	110
7.2 Limitações da Pesquisa	111
REFERÊNCIAS	112
APÊNDICE	116
Apêndice 1 Roteiro do Questionário	117

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

Grande parte das organizações em cada setor de negócios objetiva conquistar a liderança de seus mercados. Para parte delas, a posição de líder pode representar uma premissa básica para sobrevivência e, para outras, a liderança de um setor pode significar apenas mais um projeto de expansão bem sucedido. Independente da causa fundamental que exista em torno do objetivo de liderança, as empresas frequentemente investem em ações que as levam a desperdiçar recursos, sem conseguir alcançar esse objetivo.

A liderança só poderá ser conquistada por meio de um plano estratégico de negócios consistente. De acordo com Kotler (2006), o plano é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, pois detalha como uma empresa planeja alcançar seus objetivos. O autor sugere que o plano seja subdividido em resumo executivo, análise da situação, estratégia de marketing, projeções financeiras e controles.

As estratégias de marketing contidas no plano devem diferenciar-se pelo papel que as empresas desempenham em seus mercados alvo. Empresas que detêm a maior participação do mercado (líder) devem utilizar-se de estratégias distintas das empresas que objetivam conquistar o posto de liderança. Manter é uma tarefa diferente de conquistar.

Clareada a necessidade de distinção de estratégias, é fundamental que a empresa que objetiva a liderança utilize metodologias eficientes na construção de seu plano que detalhem seus passos desde a formulação até a implementação da estratégia. Além disso, o método utilizado deve produzir um plano de fácil entendimento e execução, que tenha objetivos concretos e mensuráveis, ações e atividades específicas com data de conclusão e pessoas formalmente responsáveis em exercê-las, metas e projeções financeiras realistas além de abranger todos os recursos necessários.

A vastidão e a constante evolução do conhecimento técnico sobre estratégia no mundo, contidas em publicações ou personificadas em profissionais

especializados, têm sido relatadas e analisadas por muitos autores, entre eles Mintzberg (2005).

No Brasil, esse fenômeno pode ser observado nas publicações não apenas acadêmicas, mas na literatura executiva que, constantemente, publica casos contendo estratégias de marketing bem sucedidas que permitiram empresas brigar de 'igual para igual' frente aos líderes de mercado, e, em alguns casos, a se tornarem donas de sua maior fatia.

As histórias de sucesso são apoiadas por decisões acertadas sobre o conjunto específico de estratégias de marketing utilizadas por essas organizações sendo esse grupo de estratégias o objeto principal de análise do presente trabalho.

A guerra de empresas pela liderança de mercado tem despertado interesse em executivos que lidam com estratégia empresarial. Kotler (2006) cita uma frase de Jack Welch, legendário ex-presidente da GE, que disse às suas unidades de negócios que cada uma deveria atingir o primeiro ou segundo lugar no seu mercado, pois estar atrás dessas posições com frequência não consistiria um caminho recompensador.

A contextualização, assim como as justificativas do estudo, proporcionando uma visão mais plena do tema indica um quadro teórico e prático-executivo que permite estabelecer a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais estratégias de marketing são utilizadas por empresas que ocupam o segundo posto no ranking de mercado dos setores industriais de bens de consumo?

Assim esta dissertação pretende esclarecer alguns aspectos de estratégias de marketing utilizadas pelas empresas que ocupam o segundo lugar nas participações de mercado em relação às suas técnicas para atingir a liderança.

1.2 Objetivos

Para o desenvolvimento da dissertação proposta, foram estabelecidos e assumidos os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

Identificar e analisar as estratégias de marketing mais utilizadas por empresas que objetivam evoluir da segunda para a primeira posição em participação de mercado.

Objetivos Específicos:

- 1) identificar e estudar a tendência dominante das estratégias das empresas ocupantes do segundo posto no ranking para atingir a liderança;
- 2) Identificar riscos e benefícios das estratégias utilizadas; e,
- 3) Analisar os resultados obtidos com as estratégias utilizadas.

1.3 Justificativa

O estudo deste tema se justifica por aprofundar o conhecimento sobre as estratégias de marketing a serem utilizadas para o alcance da posição de líder de mercado.

A justificativa acadêmica se refere ao fato de que, na visão teórica, apesar das inúmeras contribuições de autores importantes em quase todo o mundo, ainda persistem muitas lacunas sobre esse tema, que necessitam de mais descrições e explicações.

Para as corporações, a justificativa para se estudar sobre o assunto se deve à reflexão de que as empresas em setores competitivos apenas sobrevivem quando competem. Assim, devem estar sempre buscando estruturas e desenvolvendo estratégias para superarem as outras. Com o acirramento competitivo na maioria dos setores empresariais, os recursos disponíveis para a obtenção da maior fatia do mercado estão se tornando historicamente escassos, contrariamente aos objetivos empresariais, que são cada dia mais desafiadores. Na visão executiva, é importante para as empresas ampliarem o conhecimento sobre esse tema, visto que o mesmo poderá auxiliar na identificação de oportunidades em seus negócios.

A estrutura do trabalho se constitui de uma introdução, onde é contextualizado o tema e colocado o problema da investigação; de dois capítulos de fundamentação teórica, que tratam de estratégias genéricas e específicas de marketing; outro de procedimentos metodológicos, o seguinte de apresentação e análise de dados coletados. O último capítulo trata do objetivo principal desta dissertação, e apresenta o estudo transversal dos casos. Finalizando, constam a

conclusão, as sugestões, as referências bibliográficas que fundamentam a pesquisa. O Apêndice apresenta o Roteiro dos Questionários.

2 ESTRATÉGIA

2.1 Conceito e Contextualização

Estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, que, para eles, significava a ação de um magistrado ou comandante chefe militar. Ao longo dos dois milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar interpretações militares (GHEMAWAT, 2000). Desde a Antigüidade, os exércitos valorizavam o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como iriam guerrear, quais eram os objetivos de uma guerra e quais seriam as formas de atuação para o alcance desses objetivos.

A terminologia estratégica passou a ser aplicada a um contexto de negócios na segunda Revolução Industrial, mas decolou de fato somente no século XX, quando o pensamento estratégico, de forma explícita, foi articulada pela primeira vez por gerentes de alto nível das empresas da época. Um exemplo clássico, ocorrido na década de 30 é o de Alfred Sloan, executivo principal da *General Motors* de 1923 a 1946, que criou uma estratégia bem-sucedida baseada nas forças e fraquezas identificadas da maior concorrente de sua empresa, a *Ford Motor Company*.

Durante o período compreendido entre as décadas de 30 e 60, tanto a academia quanto as empresas começavam seus primeiros ensaios sobre temas relacionados à estratégia. No entanto, a partir da década de 60, o mundo havia passado por uma série de transformações causadas por duas grandes guerras mundiais e por mudanças tecnológicas e culturais que aumentaram a complexidade do macro ambiente em que as indústrias da época estavam inseridas. Nesse momento, a academia tinha uma visão mais ortodoxa do pensamento estratégico e os executivos das empresas procuraram outras maneiras para suprirem suas demandas. Nos anos 60, a diversificação e as mudanças tecnológicas aumentaram a complexidade das situações estratégicas enfrentadas por muitas empresas e sua necessidade por medidas mais sofisticadas que pudessem ser usadas para avaliar e comparar muitos tipos diferentes de negócios. Como os acadêmicos nas escolas de administração permaneciam fortemente presos à idéia de que as estratégias poderiam ser analisadas caso a caso, levando-se em conta as características

singulares de cada negócio, as corporações se voltaram para outras fontes a fim de satisfazer seu anseio por abordagens padronizadas à geração de estratégia (GHEMAWAT, 2000).

Conclui-se que a palavra estratégia existe há muito tempo e também é muito influente. Mas qual o seu verdadeiro significado?

A maior parte dos livros textos sobre estratégia oferece uma definição similar à de Chandler (1962, p. 13) no capítulo introdutório, ou seja, estratégia é “a determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para realizar essas metas”. Sem dúvida, tais definições têm sido memorizadas por gerações de estudantes, que mais tarde as utilizaram em milhares de relatórios corporativos.

Observa-se que se pode abordar a estratégia de diversas formas. Da perspectiva da teoria dos jogos matemáticos, em relação à busca da lógica em situações que envolvem rivalidade. A partir da perspectiva da psicologia, focalizando-se como as motivações e os comportamentos dos indivíduos que tomam as decisões moldam a direção e o desempenho de suas organizações. Também se poderiam estudar questões relacionadas à estratégia da perspectiva organizacional, da ciência política ou até da antropologia. “Há muito a dizer sobre a visão da estratégia da perspectiva de múltiplas lentes disciplinares” (BESANKO et al, 2006, p. 26).

Para Andrews (1971), estratégia significa o padrão de objetivos, propósitos ou metas e as principais políticas e planos para alcançar essas metas, formuladas de forma a definir em que negócio a empresa atua ou deveria atuar, e o tipo de empresa que ela deveria ser.

Itami (1987) entende que a estratégia é o que determina o contexto referencial para as atividades de negócios de uma empresa e provê as diretrizes para coordenar essas atividades, de forma que a empresa possa lidar com o ambiente mutante e exercer influência sobre ele. A estratégia articula o ambiente preferido da empresa e o tipo de organização que ela está lutando para ser.

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os conceitos e visões de estratégia não são unânimes, mas podem ser encontradas áreas gerais de concordância da sua natureza, entre prática e teoria: (a) a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente; (b) a essência da estratégia é complexa; (c) a estratégia afeta o bem-estar da organização; (d) a estratégia envolve questões

tanto de conteúdo como de processo; (e) as estratégias existem em diferentes níveis; e (f) a estratégia envolve vários processos de pensamento. Assim sendo, sua disciplina é, também, um campo amplo e complexo, conforme abaixo:

A formação da estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo. Ela envolve transformação e também perpetuação. Deve envolver cognição individual e integração social, cooperação e conflito. Ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 274).

O conceito de estratégia gira em torno dos “Cinco P’s para a estratégia”, segundo Porter (1998) (QUADRO 1). A primeira definição refere-se à estratégia como um plano ou algo equivalente a uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Uma segunda referência sobre o conceito de estratégia nos diz que ela é um padrão, ou seja, uma consistência de comportamento ao longo do tempo. Os conceitos de plano e padrão vistos sobre uma mesma ótica validam o conceito de estratégia, já que as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Em conjunto com os conceitos de plano e padrão define-se a estratégia ainda como uma perspectiva, isto é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. O quarto conceito define a estratégia como um truque, ou seja, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente. Por último, o quinto P define a estratégia como uma posição ou a localização específica de determinados produtos em determinados mercados. Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.

É importante distinguir os conceitos de estratégia e eficácia operacional. A eficácia operacional significa o desempenho de atividades melhor do que seus concorrentes. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, como, por exemplo, a redução dos defeitos nos produtos ou o desenvolvimento de melhores produtos com maior rapidez. Em contraste, o posicionamento estratégico, segundo Porter (1998), significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos concorrentes ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.

Plano	Guia ou curso de ação para o futuro
Padrão	Consistência de comportamento ao longo do tempo
Perspectiva	Maneira fundamental de uma organização agir
<i>Perform</i>	Um truque específico para enganar um concorrente ou oponente
Posição	Localização específica de determinados produtos em determinados mercados

Quadro 1 – Os cinco P’s da estratégia

Fonte: PORTER, 1998.

Para Besanko et al (2006, p.241), há que existir comprometimentos estratégicos, “decisões que têm um impacto de longo prazo e são difíceis de reverter”. Segundo os autores, esses devem ser distinguidos de decisões táticas, que são facilmente reversíveis e cujos impactos persistem apenas no curto prazo. Na realidade, comprometimentos estratégicos podem influenciar significativamente a concorrência num determinado setor. Uma decisão tomada por uma empresa de expandir sua capacidade, por exemplo, pode impedir novas empresas de entrar no mercado, mas também pode intensificar a rivalidade de preços entre empresas que estejam no mercado. Se as empresas forem perspicazes quando fizerem seus comprometimentos, no entanto, serão capazes de prever o efeito que suas decisões terão na concorrência de mercado.

“Isso implica que os detalhes da rivalidade de mercado podem influenciar os comprometimentos que as empresas assumem e os níveis de comprometimento que elas escolhem” (BESANKO et al, 2006, p. 242).

A estratégia também pode ser visualizada no foco das mudanças necessárias a serem implementadas em uma organização. Segundo Jack Welch, ex-presidente da ‘*General Electric*’, “quando o ritmo da mudança dentro da empresa for ultrapassado pelo ritmo da mudança fora dela, o fim está próximo” (KOTLER, 2004, p. 249).

Nesse foco também entendem Carlomagno e Bruhn (2005, p.3), quando declaram que as organizações podem desenvolver suas estratégias por meio da observação de mercados, incorporando-as. Os autores sugerem que para sobreviver e crescer, as organizações devem ser diferentes e dinâmicas, proverem novos valores ao mercado por meio da criação e utilização de novas idéias que alterem o padrão das expectativas. “A estratégia é muito importante [...], deve originar-se no interior das organizações, reunindo criadores e implementadores”.

Segundo Hunger e Wheelen (2002), estratégia é um plano mestre abrangente que estabelece como a empresa irá alcançar sua missão e seus objetivos.

E para Day e Reibstein (1999, p. 59), estratégia é a busca de uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, a diminuição da erosão das vantagens existentes, e complementam que

em ambientes dinâmicos, esse processo de criação e erosão de vantagens se acelera. À medida que as vantagens se tornam cada vez mais temporárias, os gerentes mudam a ênfase da busca de uma vantagem estática incontestável para a criação de organizações que buscam continuamente novas fontes de vantagem.

Na visão de Miles e Snow (1978), deve existir um ciclo fundamentado em questões de adaptabilidade. Nestas, podem ser destacadas os aspectos comportamental e funcional; a solução de problemas; a organização administrativa e tecnológica; e, por fim, uma visão de futuro ancorada em decisões, que manterão o alinhamento da empresa, sua estrutura e seus processos organizacionais em relação ao ambiente onde atua

Conforme apresentam os mais diversos autores da literatura acadêmica e executiva, e sintetizando o conceito de estratégia, torna-se possível concluir sobre o tema que:

- O lema da estratégia é ser diferente, ou seja, uma organização decide realizar um conjunto de atividades de maneira diferente, objetivando proporcionar um mix único de valores;
- Estratégia é a criação de uma posição exclusiva envolvendo um conjunto diferente de atividades;
- A essência da estratégia consiste em escolher o que não fazer, ou seja, em quais mercados e quais produtos uma empresa não irá atuar, por mais fortes que sejam as pressões de curto prazo. Isso representa exercer opções excludentes na competição;
- Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades de uma organização. O sucesso da estratégia baseia-se no bom desempenho de todas as atividades da organização. Sem uma visão do todo o foco das gerências se volta para supervisionar funções independentes; e

- A estratégia efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva, de modo a criar uma posição única e exclusiva, que permitirá à empresa enfrentar o nível de competição do setor em que atua.

Todos esses focos são necessários, mas Chan Kim e Renée Mauborgne lançaram um livro nos Estados Unidos em 2005, traduzido no mesmo ano no Brasil, e hoje, apenas dois anos depois, já está em sua décima sexta reimpressão. 'A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante' fundamenta a idéia de que o fator que diferenciou, de maneira consistente, os vencedores dos perdedores na criação de 'oceanos azuis' na luta para transpor o oceano vermelho de competições sangrentas foi a maneira de encarar a estratégia. As empresas que se perderam no oceano vermelho adotaram uma abordagem convencional, empenhando-se para vencer a concorrência no âmbito da ordem setorial vigente. Surpreendentemente, as empresas criadoras de oceanos azuis não recorreram aos concorrentes como paradigmas, mas adotaram uma lógica estratégica diferente, que os autores denominaram de 'inovação de valor'. Nesta, ao invés de se esforçarem para superar os concorrentes, concentraram o foco em tornar a concorrência irrelevante, oferecendo saltos no valor para os compradores e para as próprias empresas, que, assim, passaram a desbravar novos espaços de mercado inexplorados.

A inovação de valor desafia um dos dogmas mais comuns da estratégia baseada na concorrência – o *trade-off* valor custo. Tradicionalmente, acredita-se que as empresas, quando comparadas aos concorrentes, devem ser capazes de criar maior valor para os clientes, a um custo mais alto, ou de criar o mesmo valor para os clientes, a um custo mais baixo. Assim, estratégia é escolher entre diferenciação e liderança de custos. Em contraste, as empresas que buscam criar oceanos azuis perseguem a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 12).

Apresentada a conceituação e a contextualização da estratégia, considera-se importante entender como funciona seu processo de criação.

2.2 A Formulação da Estratégia

Conforme apresenta Gerry, Scholes e Whittington (2007), as estratégias classificam-se em 'pretendidas' ou 'emergentes', dependendo da forma em que são criadas nas organizações. A primeira classificação consiste em estratégias

desenvolvidas intencionalmente, expressando uma direção estratégica desejada e deliberadamente formulada. Sua implementação é planejada em termos de alocação de recursos, sistemas de controle e estrutura da organização.

Em contrapartida, as estratégias emergentes surgem através de circunstâncias contextuais, da vivência corporativa cotidiana, e manifestando-se em atividades e processos nas organizações que podem não estar diretamente relacionados ao desenvolvimento da estratégia, mas que, mesmo assim, podem desempenhar um papel importante.

Para Gerry, Scholes e Whittington (2007), as duas explicações de desenvolvimento de estratégias não deveriam ser vistas como independentes ou mutuamente exclusivas, pois ambas podem ser encontradas dentro das organizações ao mesmo tempo, ou em diferentes momentos e graus. Isso porque nem todas as organizações enfrentam ambientes similares e os ambientes diferem em sua forma e complexidade; conseqüentemente, diferentes formas de pensar sobre desenvolvimento de estratégia e diferentes processos para gerenciar a estratégia podem fazer sentido em diferentes circunstâncias.

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing é um processo de três etapas, conforme contextualizado por McKenna (1999). Em primeiro lugar, a organização deve ter uma boa compreensão de si mesma – seus pontos fortes e fracos, suas metas e seus sonhos. Os gestores da alta administração devem ter uma visão coerente da cultura e das metas organizacionais. Em segundo lugar, é imprescindível que a organização compreenda seu mercado através não somente de métodos quantitativos, mas também qualitativos que conseguem representar claramente as frustrações e os desejos dos clientes. Por último, através da análise de todas as informações levantadas nas duas primeiras fases, a empresa poderá desenvolver um grupo de estratégias decidindo quais as mais adequadas à implementação. Para o autor, não existem fórmulas simples para desenvolvimento e escolhas de estratégias e justifica que assim como o mercado está repleto de variedades de produtos e tecnologia, também está repleto de opções estratégicas.

A Figura 1 ilustra como as empresas podem desenvolver estratégias em condições estáveis ou dinâmicas e simples ou complexas.

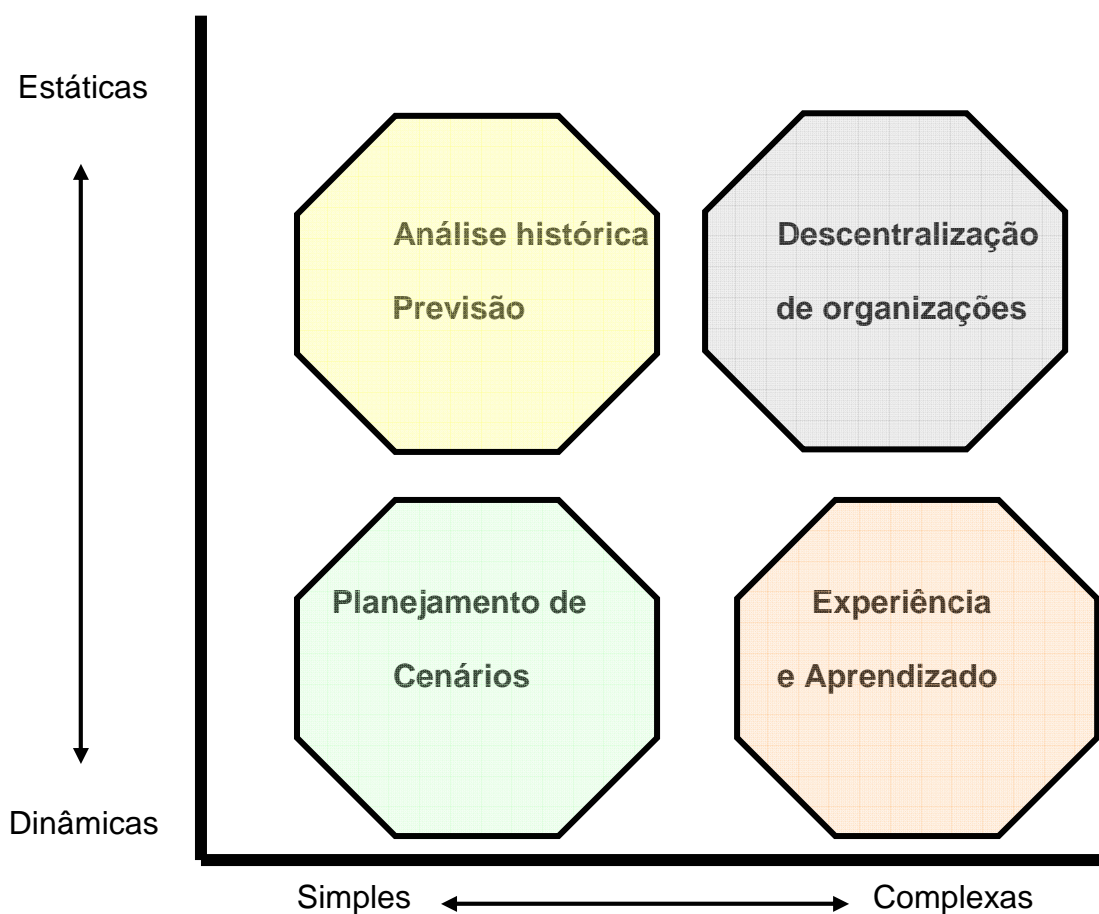


FIGURA 1 – Condições ambientais

Fonte: GERRY; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007, p.627.

Gerry, Scholes e Whittington (2007), dividem as condições ambientais da figura em três grupos que conseqüentemente demandam formas diferentes de desenvolvimento da Estratégia:

(1) Condições Simples/Estáticas: O ambiente da empresa é simples de entender e não passa por mudanças significativas. Caso ocorra algum tipo de mudança ambiental, ela tende a ser previsível sugerindo dessa forma que o desenvolvimento da estratégia possa estar baseado em cenários futuros originados de uma análise histórica extensiva. Nessas condições também se torna possível previsões de variáveis ambientais com menor grau de erro. Conclui-se que em um ambiente simples e estático o planejamento formal que gere estratégias pretendidas possa fazer sentido. Um problema inerente à estabilidade de condições ambientais é o risco de todas as empresas seguirem a mesma estratégia gerando um alto grau de competição no setor e baixos lucros;

(2) Dinâmicas: Nessas condições, a empresa precisa considerar o ambiente futuro e não apenas o passado, o desenvolvimento da estratégia ocorre por meio de planejamento de cenários ou por experiência e aprendizagem. No primeiro caso, as empresas buscam desenvolver um ambiente propício a criação de idéias e teorias sobre os cenários futuros em que as estratégias deverão se apoiar. A experiência e aprendizagem consistem no desenvolvimento de estratégias de pequena escala, que possam ser testadas constantemente e modificadas de acordo com seus resultados, desenvolvendo dessa forma um modelo de negócio básico e forte. Em ambientes dinâmicos a utilização de estratégias emergentes em conjunto com pretendidas possui fundamentação lógica;

(3) Complexas: Ambientes complexos são difíceis de compreender. Empresas enquadradas em setores complexos utilizam na maioria das vezes estratégias emergentes. Em setores complexos não existe um “jeito certo” de fazer as coisas e tudo que é dado como certo deve ser questionado. Condições complexas forçam as empresas a atuarem de maneira descentralizada (descentralização das organizações), o que lhes permite reações rápidas às mudanças ambientais e nessa agilidade criam vantagem competitiva.

2.3 Estratégias Genéricas e Vantagem Competitiva

2.3.1 A visão de Porter

O conceito de vantagem competitiva foi criado por Porter (1985) e refere-se à competência exclusiva criada por uma empresa que não consegue ser copiada pelos seus concorrentes, gerando uma posição de mercado superior e duradoura.

Na opinião do autor, a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. Para ele, existem dois tipos básicos de vantagens competitivas: liderança em custos e diferenciação. Através delas uma organização consegue desenvolver uma vantagem competitiva sustentável a médio e longo prazo.

Os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias

genéricas: liderança de custos, diferenciação e enfoque. A estratégia de enfoque apresenta duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

A liderança em custo consiste na mais clara das três estratégias genéricas. Essa opção estratégica conduz uma organização a tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria por meio de economias de escala, tecnologia patenteada ou acesso preferencial a matérias primas. Se uma empresa pode alcançar e sustentar a liderança no custo total, ela será um competidor com resultados acima da média em seu setor, desde que possa influenciar os preços do mercado. Com preços equivalentes ou mais baixos que seus concorrentes, a posição de baixo custo traduz-se em retornos mais altos.

A segunda estratégia genérica definida pelo autor supracitado é a diferenciação. Ao posicionar-se dessa maneira uma empresa procura ser única em sua indústria em atributos valorizados por seus clientes. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, nos sistemas de entrega, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores. Um “diferenciador” deve procurar formas de diferenciação que levem a um preço-prêmio superior ao custo demandado pela diferenciação. A lógica da estratégia de diferenciação exige que uma empresa escolha atributos em que diferenciar-se, que sejam diferentes de seus concorrentes. Ela deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única para que possa esperar um preço prêmio (PORTER, 1980).

Conforme já citado, a última estratégia genérica é o enfoque que possui duas variantes. No enfoque de custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu mercado-alvo, enquanto no enfoque de diferenciação uma empresa busca a diferenciação em seu mercado-alvo.

O primeiro enfoque citado explora diferentes comportamentos de custo dos concorrentes de um setor enquanto o enfoque de diferenciação explora as necessidades especiais dos clientes do mercado-alvo.

Uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas está no “meio termo”. Essa empresa não possui qualquer vantagem competitiva e esta posição estratégica geralmente é uma receita para desempenho abaixo da média (PORTER, 1980).

Segundo o autor, para obter vantagem competitiva, deve-se, optar ou pela diferenciação, cobrando um preço maior por isso, ou pela redução do custo. Esse é o primeiro ponto da estratégia.

A definição de uma cadeia de valores compatível vem a seguir. Ela engloba todas as atividades internas ao negócio e constrói valor do custo a partir de compras, logística, design etc., e tende a ter uma estrutura diferente variando de setor para setor.

Dentro desse escopo, distinguem-se a eficácia operacional e o posicionamento estratégico. Na primeira, devem ser aplicadas e assimiladas as melhores práticas em todos os níveis, enquanto que o posicionamento é a ação de se criar uma posição competitiva e sustentável, pela diferenciação. Porém, há que se considerar o risco da perda do foco, que pode recair sobre a eficácia operacional. Para que isso não ocorra, Porter e Montgomery (1998) afirmam que a empresa deve escolher o que não fazer e discernir o que pertence a cada uma das esferas. Para tanto, os *tradeoffs* são de fundamental importância.

Tradeoff é um sistema de tomada de decisão que ajuda a determinar o que se deve fazer e o que não se deve fazer para gerar valor estratégico e contribuir para o posicionamento. Ainda segundo Porter, ocorre quando posições estratégicas são incompatíveis e se originam, principalmente, dos seguintes fatores:

- Características ou atributos incompatíveis de um produto ou serviço;
- Diferenças na configuração ideal das atividades da cadeia de valor para realizar a proposição de valor escolhida;
- Inconsistência de imagem ou reputação entre uma posição e outra;
- Limites sobre a coordenação, mensuração, motivação e controle internos.

Para o autor, os *tradeoffs* tornam uma estratégia sustentável diante da imitação de concorrentes já estabelecidos.

As estratégias genéricas, para Porter (1980), não levam a um desempenho superior a menos que seja sustentável frente aos concorrentes. A sustentabilidade das três estratégias genéricas exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência, ou pela evolução da indústria. Cada estratégia genérica envolve requisitos específicos, que são apresentados no Quadro 2:

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança de custos	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa de mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle freqüentes e detalhados Organização e habilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia de Produto Tino criativo Grande capacidade em pesquisa básica Reputação da empresa como líder em tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções em Planejamento & Desenvolvimento, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos ao invés de medidas quantitativas Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Quadro 2: Risco das Estratégias Genéricas

Fonte: PORTER, 1980, p. 42.

A análise dos requisitos específicos relacionados às estratégias genéricas revela características distintas das empresas que adotam cada um desses pilares estratégicos.

A adoção da estratégia de liderança em custos deve sustentar-se em um ambiente empresarial voltado a métricas de desempenho estritamente quantitativas, formada para áreas de engenharia capazes de projetar processos de fabricação e logísticos que objetivam custos extremamente baixos.

Ao contrário do descrito acima, o perfil organizacional das empresas que adotam a estratégia de diferenciação foca as áreas de Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos. Apesar de não poder descuidar de seus custos, as empresas que objetivam diferenciação estão mais voltadas para atividades de marketing do que engenharia.

A estratégia de enfoque demanda um perfil organizacional híbrido, em que a organização deve possuir características tanto do modelo estratégico de liderança em custo quanto do modelo de diferenciação.

2.3.2 A visão de Tavares

Cada estratégia genérica implica qualificações e exigências diferentes para seu sucesso, e este resulta das diferenças do modelo organizacional, dos padrões diversos de investimentos e dos tipos diferentes de lideranças e culturas de aprendizagem. Para que os esforços resultantes de estratégias sejam bem-sucedidos, precisam ser consistentes com a natureza das mudanças ocorridas no ambiente.

“A liderança resulta de uma busca incansável de oportunidades que precisam ser percebidas e exploradas no ambiente” (TAVARES, 2000, p. 337).

Dessa maneira, o sucesso requer o enfoque na alavancagem de mudanças no mercado. Os líderes de mercado aumentam e estendem suas lideranças pelo modelamento contínuo de novas oportunidades.

Segundo o autor, os novos entrantes são guiados pela suposição de que encontraram novas oportunidades de mercado e que podem explorá-las de forma superior aos concorrentes. E os substitutos entendem que podem criar as mesmas funções de produtos já estabelecidos, porém com pequenas diferenciações.

Por isso, a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria é questão central em uma estratégia competitiva.

A liderança de custo depende da estrutura da indústria e varia de empresa para empresa, de acordo com as suas características e suas condições de acesso a: (a) economia de escala¹; (b) tecnologia patenteada; e (c) matérias-primas e outros fatores, de forma preferencial. “A liderança de custo implica em sistemas de controle rígidos, minimização de despesas indiretas, buscas de economias de escala e dedicação à curva de aprendizagem, inovações tecnológicas, disciplina e atenção aos detalhes” (TAVARES, 2000, p. 338). O porte da organização, normalmente, é importante para este tipo de vantagem.

¹ Besanko et al (2006, p. 93) ensinam sobre o significado da economia de escala, dizendo que o processo de produção para um bem ou serviço demonstra as economias de escala em uma faixa de produção quando o custo médio (custo por unidade de produção) sofre queda nessa faixa.

Um líder de custo não pode ignorar as bases da diferenciação, pois essa pode tornar a liderança de custo pouco significativa como vantagem competitiva.

A lógica da estratégia da diferenciação exige que a empresa escolha os atributos com os quais irá diferenciar seus produtos de seus concorrentes. Entre as fontes que contribuem para a conquista deste tipo de vantagem, estão: (1) uma cultura que estimule a inovação; (2) um trabalho em equipe e individual; e (3) uma propensão a assumir riscos.

Quando uma empresa faz a opção pela estratégia do enfoque, escolhe atuar em um ambiente competitivo restrito dentro de uma indústria. Possui duas variantes, ou seja, uma busca contínua de redução de custo em seu segmento-alvo, mantendo-se a diferenciação, ou uma diferenciação maior, mantendo-se o mesmo custo ou com menor variação na diferenciação, por um custo inferior. Reduzir custo, para Tavares (2000), não é a mesma coisa que obter vantagem de custo. A organização pode reduzir custos até o ponto em que esses não sacrifiquem a diferenciação. A vantagem de diferenciação no seu segmento é a tônica, para que esse tipo de estratégia tenha êxito (QUADRO 3).

Ficar no meio-termo é a manifestação de uma empresa em não querer fazer escolhas sobre competir ou engajar-se em uma das estratégias genéricas descritas. Pode-se deduzir, então, que uma estratégia genérica não leva a um desempenho acima da média, a menos que seja sustentável frente aos concorrentes.

Dessa forma, pode-se entender que a sustentabilidade é uma questão de grau, porque a maioria das vantagens é transitória, podendo ser duplicada, neutralizada ou superada rapidamente.

Tavares (2000) enfatiza que uma vantagem sustentável difere amplamente no tempo e de acordo com as peculiaridades apresentadas em cada mercado. Entre as fontes de vantagens sustentáveis em mercados dinâmicos, que devem merecer atenção especial das organizações, estão: (1) a rapidez em inovar ou a rapidez com que acessa e adota as inovações tecnológicas; (2) o acesso privilegiado a fontes de suprimento; (3) o melhor acesso aos canais de distribuição e aos consumidores; e (4) as conquistas de menores custos ou maior diferenciação.

O autor observa que em setores de baixo crescimento, as vantagens mais sustentáveis se baseiam em ativos e capacidades.

Custos	Diferenciação	Enfoque
<p>A liderança de custo não é sustentada quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> * concorrentes imitam * tecnologia muda * outras bases para este tipo de liderança se desgastam 	<p>A diferenciação não é sustentada quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> * concorrentes imitam * bases para a diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores * a diferença de preços é maior que a diferença percebida de qualidade 	<p>O enfoque é colocado em risco quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> * a estratégia é imitada * o segmento-alvo se torna sem atrativos em termos estruturais * a estrutura deteriora * a demanda é eliminada

Quadro 3 – Riscos na estratégia escolhida

TAVARES, 2000, p. 340.

Mesmo quando eficazmente praticadas, as estratégias genéricas possuem riscos, pois o ambiente organizacional é dinâmico, formado por organizações que na maioria das vezes procuram movimentar-se de maneira a anular a estratégia de suas concorrentes.

A liderança de custo de uma empresa pode ruir quando seus concorrentes, depois de certo tempo, adquirem tecnologia que lhes permitem operar com custos semelhantes aos seus. Nesse exato momento, conclui-se que o *know-how* de produção, antes dominado apenas por uma organização, transforma-se em prática de todo o mercado e não pode mais ser classificado como vantagem competitiva.

A estratégia descrita acima também ser impactada negativamente, quando o mercado-alvo muda sua percepção de valor, ora voltada ao parâmetro ‘custo’, para posteriormente voltada para algum parâmetro de ‘qualidade’.

Assim como as tecnologias que permitem a produção com baixos custos podem ser descobertas pelos concorrentes de uma empresa, as tecnologias utilizadas para fabricação de produtos com atributos diferenciais também estão sujeitas a se disseminarem dentro de um setor. Esse fenômeno faz com que o pilar estratégico genérico de diferenciação seja abalado. O acesso à tecnologia tornar-se cada vez maior, reduzindo de forma drástica os ciclos de vida dos produtos e encurtando as possibilidades de estratégias genéricas de diferenciação.

Se uma estratégia de liderança em custo pode ser abalada quando os compradores de um setor aumentam sua percepção de valor para parâmetros de qualidade, a estratégia de diferenciação desfaz-se quando um segmento de mercado inverte sua percepção de valor de ‘qualidade’ para o menor ‘custo’.

O principal risco da estratégia genérica de enfoque é basear-se no atendimento de um perfil de consumo altamente específico. Esse fato pode gerar dois conseqüentes complicadores: (1) a demanda específica pode simplesmente desaparecer (2) o nicho de consumidores pode representar um nível de operação inviável de ser atendido, tamanha sua escala inexpressiva.

2.4 Análise do ambiente competitivo de um setor

2.4.1 A visão de Porter

Para Porter (1985), o nível de competição de um ambiente organizacional baseia-se em cinco forças competitivas: (1) ameaça de entrada; (2) pressão dos produtos substitutos; (3) poder de negociação dos fornecedores; (4) poder de negociação dos compradores; e (5) intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes. Vale à pena ressaltar que o conceito de concorrente aqui utilizado não se refere exclusivamente aos participantes estabelecidos, mas também aos clientes, fornecedores, produtos substitutos e os entrantes potenciais também classificados como concorrentes. Esse conceito mais amplo de concorrência é definido pelo autor como rivalidade ampliada. Todas essas cinco forças em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade.

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o novo concorrente pode esperar retaliações acirradas das empresas que já atuam no mercado, dessa forma a ameaça de entrada é pequena.

Conforme o autor, existem sete fontes principais de barreiras de entrada:

1. Economias de escala: referem-se às reduções nos custos unitários de um produto à medida que seu volume de venda absoluto por período aumenta. Na prática isso impõe um parâmetro inicial de vendas alto, caso contrário o novo entrante pode tornar suas operações inviáveis economicamente.
2. Diferenciação de produtos: Significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao

consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. Um mercado com esse tipo de barreira pode sinalizar que seriam demandados volumes muito altos de investimentos em marketing para a construção de um patamar mínimo de diferenciação que permita ao novo entrante tornar-se competitivo.

3. Necessidades de capital: A demanda por vastos recursos financeiros de modo a competir criam uma pesada barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis como publicidade inicial ou para pesquisa e desenvolvimento.
4. Custos de mudança: Uma barreira de entrada é criada pela presença de custos de mudança, ou seja, custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro. Quando esses custos de mudança são altos, a empresa entrante no mercado precisa oferecer um diferencial substancial em custo ou desempenho para que o comprador decida a deixar o fornecedor atual.
5. Acesso aos canais de distribuição: O comportamento dos canais de distribuição pode ser uma barreira de entrada para uma empresa novata que precisa persuadi-los a aceitarem seus produtos por meio de descontos de preços, verbas para campanhas publicitárias em cooperação e temas semelhantes que possuem impacto direto nos custos no novo entrante.
6. Desvantagens de custo independentes de escala: As empresas já estabelecidas no mercado podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que sejam o seu tamanho e as economias de escala obtidas. As vantagens mais comuns são: tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais e curva de experiência com impacto significativo em custos.
7. Política governamental: o governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso de matérias primas.

Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que o setor pode fixar tendo em vista métricas de lucro. Quanto mais atrativa a alternativa preço-desempenho de um produto substituto, mais será a pressão que as empresas do setor concorrente sofrerão.

O poder de negociação dos compradores compete com a indústria forçando os preços para baixo, exigindo melhor qualidade dos produtos. Ao exercer pressão para redução de preços e aumento de qualidade, os compradores jogam os concorrentes de um setor uns contra os outros, reduzindo a rentabilidade desse mercado.

Os compradores tornam-se poderosos se umas das seguintes premissas forem verdadeiras: (1) Comprador possui uma representatividade muito grande nas vendas totais da indústria que efetua a venda porque os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; (2) os produtos que ele adquire da indústria são *commodities* facilmente encontradas em outros fornecedores do mercado; (3) os custos de mudança do comprador são irrelevantes caso decida trocar de fornecedor; (4) a empresa do comprador enfrenta lucros baixos e está buscando reduções de custos generalizados; e (5) os compradores do setor são parcialmente integrados em negociar concessões comerciais.

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre as empresas de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Um fornecedor poderoso pode acabar com a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar um aumento de custos para os preços de seus produtos.

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos. Um grupo fornecedor é poderoso quando pelo menos uma das situações a seguir é verdadeira: a indústria do fornecedor é dominada por poucas empresas que vendem para compradores fragmentados; o fornecedor não encontra concorrência de nenhum tipo de produto substituto; o cliente que está comprando não é um cliente importante para o fornecedor; o produto do fornecedor é um insumo importante para o negócio do comprador; o produto de um grupo de fornecedores é diferenciado ou esse grupo desenvolveu um custo de mudança para seus produtos.

É importante salientar que empregados altamente qualificados e escassos ou mão-de-obra firmemente sindicalizada pode absorver uma proporção significativa dos lucros de uma indústria sendo classificados dessa maneira como fornecedores de alto poder de negociação.

A rivalidade entre os concorrentes existentes em uma indústria intensifica-se de acordo com a disposição das empresas em disputar posição no mercado. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar à retaliação ou aos esforços para conter esses movimentos; ou seja, as empresas são mutuamente dependentes (PORTER, 1998). Concluiu-se que o 'apetite' do desafiante para lutar por fatia de mercado influenciará fortemente a intensidade de competição da indústria.

Porter (1980) sugere uma metodologia para a análise da concorrência, informando que o objetivo dessa análise é desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente possa vir a adotar; a resposta provável de cada concorrente ao espectro de movimentos estratégicos viáveis que outras empresas poderiam iniciar; e a provável reação de cada concorrente ao conjunto de alterações na indústria e às mais amplas mudanças ambientais que poderiam ocorrer.

O autor constata que uma das dificuldades para essa análise é a grande necessidade de dados, muitos dos quais não são fáceis de encontrar sem considerável esforço.

Existem quatro componentes diagnósticos para uma análise de concorrência eficaz: metas futuras, estratégias em curso, hipóteses e capacidades (FIGURA 2).

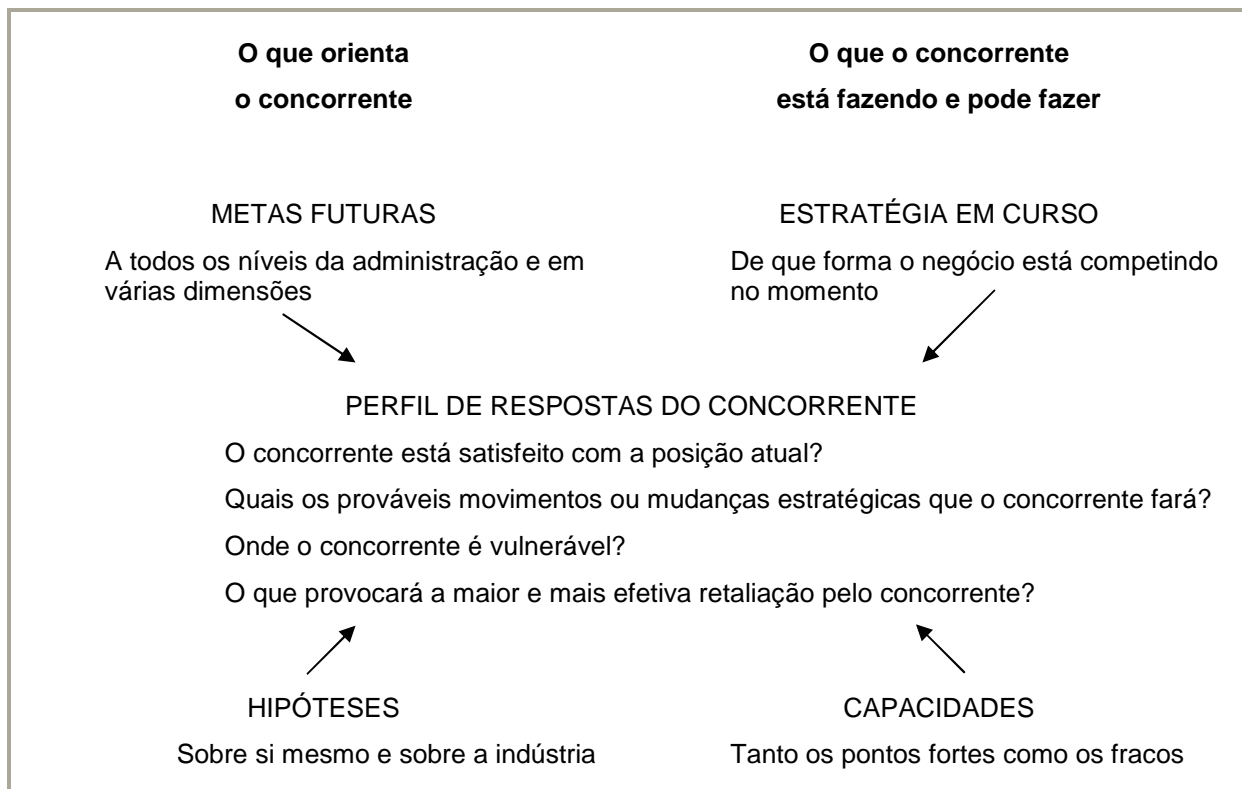


FIGURA 2 – Os componentes de uma análise de concorrência

Fonte: PORTER, 1980, p. 50.

Embora a metodologia aqui apresentada seja estabelecida em termos de concorrentes, as mesmas idéias podem ser transformadas para fornecer uma metodologia para auto-análise, fundamental nesse mundo em constantes mudanças.

2.4.2 Outros focos de análise de ambiente competitivo

Mas novas estratégias, técnicas e tecnologias podem reverter a situação e mudar a influência relativa dos fabricantes de produtos complementares ou fazer com que a 'rota dos companheiros de viagem' se diferencie da sua (GROVE, 1999).

A disputa pela liderança de um mercado decide-se a favor das organizações que tiverem o melhor nível de conhecimento sobre novas empresas que avaliam ingressar nesse mercado, produtos substitutos que estão sendo desenvolvidos, poder de seus fornecedores e clientes além do nível de rivalidade de seu setor.

Existe atualmente, um conjunto de conhecimentos que as organizações armazenam e nos quais se baseiam para entender a lógica pela quais as forças do mercado se movimentam, denominado 'inteligência competitiva' (GARBER, 2001).

Esta permite que as empresas compreendam o movimento das forças que regem o mercado e atuem pró ativamente na sua conquista.

A inteligência competitiva consiste em meio para que uma empresa consiga competir pela Previsão do Futuro do Setor e Liderança Intelectual. Para Hammel e Prahalad (1997), esse tipo de competição compreende aprofundar-se mais do que seus concorrentes sobre as tendências e descontinuidades – tecnológicas, demográficas, de regulamentação ou de estilo de vida – que poderiam ser usadas para transformar as fronteiras de um setor e criar um novo espaço competitivo. Essa é uma competição pela previsão do tamanho e formas de oportunidades futuras.

McNeilly (2003) apóia-se em Sun Tzu, lendário guerreiro da China no período antes de Cristo, e expõe que, para derrotar um concorrente e atingir suas metas, uma empresa necessita de 'previsão'. Para o autor, previsão significa uma percepção em primeira mão e uma profunda compreensão de três coisas – o concorrente, as forças e fraquezas da empresa e o meio ambiente em que a mesma encontra-se inserida.

Complementando esse entendimento, Tavares (2000) assinala que a competitividade se desenvolve onde quer que o contexto permita e encoraje tipos de estratégias e de modelos organizacionais que a favoreçam. Isso se deve ao fato de que vantagem competitiva se materializa à medida que o mercado, de maneira intensa e consistente, escolhe a oferta da organização em relação à de seus concorrentes.

2.4.3 A rede de valor

Posteriormente à estrutura das cinco forças desenvolvida por Porter e já citada, Brandenburger e Nalebuff (1996), citados por Ghemawat (2000), criaram a Rede de Valor, demonstrada na Figura 3:

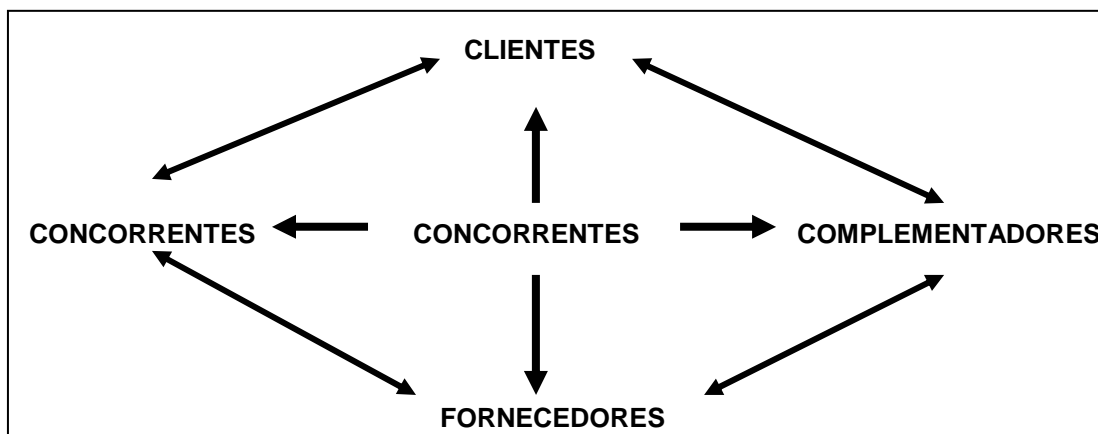


Figura 3 – A rede de valor

Fonte: GHEMAWAT, 2000, p. 43.

Para Ghemawat (2000), a rede de valor destaca o papel crítico que os complementadores - participantes dos quais os clientes compram produtos ou serviços complementares, ou para os quais fornecedores vendem recursos complementares – podem desempenhar, contribuindo para o sucesso ou fracasso da empresa.

Os complementadores são definidos como a imagem dos concorrentes (inclusive novos concorrentes e substitutos, bem como os rivais existentes). No lado da demanda, eles aumentam a disposição dos compradores para pagar pelos produtos; no lado da oferta, reduzem o preço exigido pelos fornecedores por seus insumos.

O autor cita alguns exemplos de complementadores; médicos que influenciam a venda de determinados medicamentos, além da relação *hardware* e *software*, que são dependentes um do outro.

Os complementadores são particularmente importantes em situações nas quais as empresas estão desenvolvendo maneiras inteiramente novas de fazer as coisas ou quando os padrões têm papéis importantes na combinação de espécies muito diferentes de conhecimento em sistemas que funcionem bem.

Alguns métodos de análise podem determinar a extensão até a qual os complementadores, como classe de participantes, podem reivindicar o valor que foi criado à custa de concorrentes:

- **Concentração relativa:** É mais provável que os complementadores possuam poder para seguir sua própria agenda quando estão concentrados em relação aos concorrentes, e menos prováveis quando são relativamente fragmentados;

- Custos relativos de mudança de comprador ou fornecedor: Quando custos de mudança de complementadores são maiores que os custos de mudança entre concorrentes, aumenta a capacidade dos complementadores para seguir suas próprias agendas;
- Facilidade de separação: Os compradores tenderão a ter menos poder se os consumidores puderem comprar e usar produtos independentemente deles;
- Diferenças ao puxar a demanda: Na medida em que os complementadores desempenham um papel maior ao puxar a demanda, seu poder provavelmente se expande;
- Ameaças de integração assimétrica. Os complementadores tendem a ter mais poder quando podem ameaçar invadir território dos concorrentes com maior credibilidade do que teria uma ameaça destes de fazer o contrário;
- Taxa de crescimento do bolo: A partir de uma perspectiva comportamental, a concorrência com complementadores para alegar valor tende a ser menos intensa quando o tamanho do bolo disponível para divisão entre concorrentes e complementadores está crescendo rapidamente.

2.4.4 Modelo de Concorrência dos Mercados – Visão Teoria Econômica

Segundo Viceconti e Neves (2007), o mercado é o local onde se encontram os vendedores e compradores de determinados bens ou serviços e a relação entre esses dois agentes determina tipos de concorrências distintas para as empresas. O autor caracteriza da seguinte forma o mercado denominado concorrência perfeita:

- Existência de grande número de pequenos vendedores e compradores;
- O produto transacionado é homogêneo;
- Há livre entrada e saída de empresas no mercado;
- Perfeita transparência, ou seja, perfeito conhecimento, pelos compradores e vendedores de tudo que ocorre no mercado;
- Perfeita mobilidade dos recursos produtivos.

Para os autores, os mercados de concorrência perfeita não são facilmente encontrados, e os setores que mais se aproximam desse formato são os de produtos agrícolas. Frequentemente, os mercados de concorrência perfeita também podem denominar-se mercados ideais.

Em contrapartida ao mercado ideal, existe uma série de setores caracterizados como concorrência imperfeita. São eles:

- Monopólio: É o mercado que se caracteriza pela existência de um único vendedor, ou seja, os compradores possuem opção de compra única;
- Oligopólio: É o mercado em que existe um pequeno número de vendedores ou em que, apesar de existir um grande número de vendedores, uma pequena parcela destes domina a maior parte do mercado. No Brasil, podemos citar com exemplos de Oligopólios a indústria automobilística e a indústria de bebidas, entre muitas outras. Embora não haja barreiras explícitas, o poderio das grandes firmas que dominam o mercado é um fator desestimulante à entrada de novas empresas no oligopólio;
- Monopsônio: É um mercado em que há apenas um único comprador. Imaginemos, por exemplo, uma região em que há um número expressivo de pequenos produtores de leite e apenas uma grande usina onde este leite pode ser pasteurizado. A usina será a única opção de venda para os produtores, de modo que ela terá condições de impor preços para sua aquisição;
- Oligopsônio: É o mercado caracterizado pela existência de um pequeno número de compradores ou ainda em que, embora haja um grande número de compradores, uma pequena parte destes é responsável por uma parcela bastante expressiva das compras ocorridas no mercado. A indústria automobilística, por exemplo, constituída por um pequeno número de empresas, tem um poder oligopsonista em relação à indústria de autopeças, uma vez que é responsável por um grande volume das compras da produção desta última. As grandes empresas beneficiadoras de produtos agrícolas também formam um oligopsônio em relação aos agricultores, já que compram uma parcela expressiva de sua produção; e, por último,
- A concorrência monopolística: trata-se de um mercado em que, apesar de haver um grande número de produtores, e, portanto, ser um mercado concorrencial, cada um é como se fosse monopolista de seu produto, já que este é diferenciado dos demais. A diferenciação do produto se dá por meio de características do mesmo, tais como, qualidade, marca, padrão de acabamento, existência ou não de assistência técnica, etc. Exemplos de

mercados de concorrência monopolística são as lojas de confecções e os restaurantes. Nestes últimos, por exemplo, o produto é diferenciado pela natureza (chinesa, japonesa, italiana, alemã), qualidade (boa, regular, ruim, etc.), pelas instalações (luxuosas, simples, médias) e por variados outros fatores.

Os autores em questão salientam que uma importante diferenciação entre as estruturas de mercados reside no grau de controle que vendedores e compradores têm sobre o preço pelo qual o produto é transacionado no mercado. Na concorrência perfeita, nenhum vendedor ou comprador, considerado isoladamente, tem influência, ou seja, poder de determinação sobre o preço de mercado. De fato, nenhum vendedor conseguirá vender o produto por um preço superior ao preço de mercado, já que, existindo um grande número de outros vendedores e o produto sendo homogêneo, o comprador simplesmente fará a aquisição em outra empresa concorrente. Similarmente, nenhum comprador conseguirá comprar o produto a um preço abaixo do de mercado, já que, existindo um grande número de consumidores, o vendedor sabe que, se não vender para ele, venderá para outro. Nesse tipo de ambiente, apenas a influência conjunta de todos os vendedores (representada pela oferta do produto no mercado) e de todos os compradores (representada pela demanda do produto no mercado) determina o preço de mercado.

Nos outros mercados citados, ou o vendedor ou o comprador, isoladamente, pode impor um preço ao mercado. No monopólio, por exemplo, o único vendedor tem poder quase absoluto para fixar o preço para o produto que lhe for mais conveniente. No oligopólio, os poucos vendedores existentes podem se unir para evitar a concorrência entre eles e impor um preço ao mercado. Na concorrência monopolística – embora o poder do vendedor em fixar preços seja menor que no monopólio e no oligopólio, uma vez que existe um grande número de concorrentes – o fato de seu produto ser diferenciado dos demais lhe dá certa autonomia para determinar o seu preço. Da mesma forma, no oligopsônio e no monopsônio, o comprador tem o poder de impor seu preço aos vendedores, já que é responsável por uma parcela significativa da demanda do mercado.

Teoricamente, uma empresa pode ter várias alternativas estratégicas à sua disposição, e uma cuidadosa análise de seu ambiente externo, incluindo a concorrência, além da análise de seu ambiente interno, revela que apenas uma estratégia ampla pode ser considerada ideal. É o que trata o próximo capítulo.

3 O MARKETING ESTRATÉGICO

3.1 Marketing

De acordo com a American Marketing Association, a administração de Marketing é o processo de planejar e executar a criação, a determinação do preço, a promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Kotler (2006) apóia-se nessa definição para enfatizar que lidar com esse processo requer uma quantidade considerável de trabalho e técnicas.

3.2 Estratégias de Marketing

Para Kotler (2006), tomando-se como foco a força competitiva relacionada aos concorrentes existentes, dentro de um mercado hipotético, há quatro grupos de empresas concorrentes diretas.

O primeiro grupo é composto exclusivamente pela empresa líder, que detém a maior fatia de participação desse mercado. As empresas que ocupam o segundo ou terceiro lugares são conhecidas como desafiantes, por possuírem porte semelhante. Com participações de mercado menos significativas, as empresas seguidoras de mercado estão propensas a manter sua participação sem causar problemas a líderes e desafiantes. O último grupo de concorrentes é formado por ocupantes de nichos de mercado específicos, que atendem a pequenos segmentos não servidos pelos demais concorrentes do mercado.

Empresas desafiantes podem objetivar, de forma estratégica, manter sua colocação ou aumentar sua participação no mercado objetivando desbancar a primeira colocada e tornar-se líder. Para incrementar sua participação de mercado, a empresa desafiante deverá decidir sobre sua estratégia de marketing, a qual descreverá como satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes.

Para desenvolver uma estratégia de marketing, uma organização deve escolher a combinação certa de mercados-alvos e compostos de marketing a fim de criar vantagem competitiva distintas sobre seus rivais (FERREL, 2005).

A compreensão do composto de *marketing*, denominado de mix de *marketing*, é necessária para as empresas, que precisam organizar e alinhar o foco de todas as decisões tomadas por meio das ferramentas disponíveis para que uma estratégia elaborada se comprove eficaz para seus resultados. A estrutura desse mix de *marketing* é um conjunto de estratégias que se referem a alguns parâmetros, que, para Kotler (2004), envolvem o produto e suas características, o preço, a decisão sobre a distribuição, ou seja, a praça, e os métodos para sua promoção.

Comercializar é uma arte, mas algumas estratégias podem ser aplicadas quando se trata de obter sucesso em um negócio. Com o intuito de facilitar esse entendimento, Jerome McCarthy, definiu em seu livro "*Basic Marketing*" que o suporte básico de qualquer estratégia de mercado deveria considerar os 4 principais pilares de um negócio: *product, promotion, price e placement* (Produto, Promoção, Preço e Praça ou Ponto de Venda) (KOTLER, 2004).

A interação entre os 4 P's é importante porque significa a base para disponibilizar o produto ou serviço para o consumidor. Quando acontece um P desalinhado com os demais, a direção de uma empresa deve agir rapidamente para não ter grandes prejuízos.

A partir do nível de excelência do mundo atual, os 4 P's, embora englobem fundamentalmente a base de qualquer negócio, estão sendo ampliados para mais 2 P's, a política e o público (opinião pública). A aprovação de leis pode interferir nas vendas se, por exemplo, passar a exigir novos equipamentos de controles de poluição (KOTLER, 2004).

Para uma siderúrgica, implicará em aumento de custo de produção, e, para o fabricante, incremento de faturamento. A opinião pública pode se sentir interessada em parar de consumir leite por causa de alguma doença nas vacas, mas os produtores podem financiar campanhas para influenciar as pessoas a se sentirem tranquilas. A Figura 4 demonstra a estrutura básica dos 4 P's.

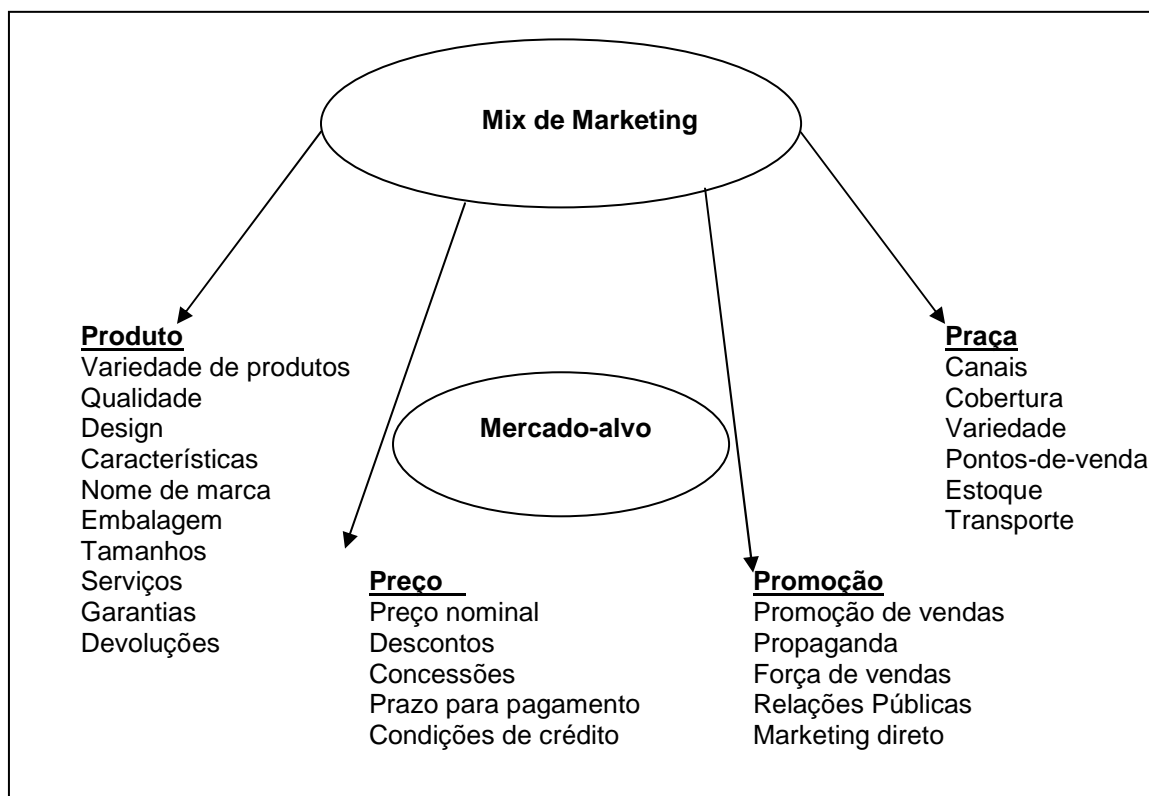


FIGURA 4 – A Estrutura dos 4 P's

Fonte: KOTLER, 2004, p. 125.

Kotler (2004) destaca ainda a existência de críticas quanto ao fato de que a estrutura dos 4 P's apenas enxerga o mercado do ponto de vista do vendedor e não do comprador, o que não é adequado porque a avaliação do consumidor pode, eventualmente, ser diferente do foco do vendedor.

Parente (2003) considera que, como o cliente é o principal foco de qualquer organização, as estratégias devam se iniciar pela visão do cliente e, a partir daí, serem fundamentadas as da organização. Dessa forma, 2 P's complementares seriam o Pessoal (*Personnel*) e a Apresentação (*Presentation*, em inglês).

Apoiando-se em McCarthy e Kotler, Machline (2005) define o mercado-alvo de uma organização como aquele para o qual a empresa irá direcionar seus investimentos e focar sua estratégia de marketing. Segundo o autor, o composto de marketing é o conjunto de quatro ferramentas que a empresa utiliza na criação de valor para os clientes que compõem o mercado-alvo. São elas:

- **Produto:** Engloba a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e serviços, a adequação destes às necessidades e desejos dos clientes, a formulação das estratégias de produtos e linhas de produtos (como

diferenciação, posicionamento, etc.) e a administração do ciclo de vida do produto, entre outras.

- Preços: Relaciona-se a seleção da estratégia de preço que gere vantagem competitiva e diferenciação para cada produto ou linha de produto, bem como maximize o retorno para a empresa e para os parceiros do canal de distribuição.
- Promoção: Envolve os investimentos em estratégias e atividades de comunicação (propaganda, marketing direto, relações públicas, publicidade, eventos, seminários) e promoção de vendas (sorteios, prêmios ao consumidor, descontos de preços e brindes).
- Distribuição: Diz respeito a escolha dos canais de vendas e distribuição para que o produto esteja no lugar certo, no momento certo, e o cliente possa realizar a compra e satisfazer a sua necessidade.

Rust (2001) defende que a estratégia competitiva deve estar centrada nos clientes que compõem o mercado-alvo. O autor utiliza-se de Kenichi Ohmae² para ressaltar a importância das necessidades do cliente e do valor percebido por ele na determinação da estratégia. A estratégia começa no cliente e isso determina os produtos e serviços que deverão ser criados. Uma estratégia mercadológica de sucesso descobre maneiras novas e mais eficazes para satisfazer as necessidades e os desejos do cliente.

De acordo com Rust (2001), existem sete estratégias distintas no que diz respeito à ótica do valor do cliente:

- Estratégias de valor: A empresa deverá considerar iniciativas que focalizem qualidade, preço e conveniência, com a alocação exata em cada um dos parâmetros dependendo do impacto de cada um no valor percebido pelo mercado-alvo.
- Estratégias de marca: Posicionamento baseia-se em atividades que impulsionam a marca, como propaganda e outros métodos de comunicação em marketing.

² Conhecido como 'Mr. Strategist' no mundo inteiro. Licenciado pela Universidade de Waseda, em Tóquio, doutor em Engenharia Nuclear pelo MIT, foi conselheiro do primeiro-ministro japonês, Nakasone. Kenichi Ohmae foi trabalhar para a McKinsey em 1972, ascendeu a diretor-geral do escritório em Tóquio e deixou o cargo vinte e três anos mais tarde, quando foi requisitado para o gabinete do governador. Autor de mais de 100 livros sobre Estratégia, dentre os quais 'The Mind of the Strategist'.

- Estratégias de retenção: Organização opera com freqüentes programas de retenção, programadas de fidelidade e gerenciamento de relações.
- Estratégias de valor da marca: Fusão da estratégia de valor e estratégia de marca. Nessa opção estratégica a empresa conecta sua propaganda a aspectos específicos de valor reconhecidos pelos clientes como qualidade, preço e conveniência.
- Estratégias de retenção de valor: Fusão da estratégia de valor e estratégia de retenção. Nesse contexto, a estratégia da organização baseia-se em reter clientes atuais, aumentando o valor para os mesmos através da adição de serviços, fornecimento de conveniência especial ou pela concessão de descontos.
- Estratégias de Retenção de marca: Fusão da estratégia de valor da marca e estratégia de retenção. Essa estratégia sugere a integração da propaganda da empresa aos benefícios previstos pelo programa de retenção ou de fidelidade significando que o alvo principal da propaganda consiste nos clientes atuais em detrimento de novos clientes.
- Estratégias Mistas: Opção estratégia que engloba premissas da estratégia de valor, estratégia de retenção e estratégia de marca.

Na primeira fase da opção estratégica, a empresa desafiante deve decidir quem deve atacar para 'roubar' mercado. Kotler (2006) sugere três opções específicas de ataque:

- Ataque ao líder de mercado: Consiste em uma estratégia de alto risco, mas que pode trazer resultados recompensadores, sendo muito indicada quando o líder não está atendendo bem ao mercado.
- Ataque a empresas de porte semelhante ao seu que não estejam trabalhando bem ou que estejam com poucos recursos. Essas empresas podem estar com produtos ultrapassados ou não estar satisfazendo os clientes de alguma forma.
- Atacar pequenas empresas locais e regionais. Às vezes, 'devorar' empresas de menor porte pode representar um atalho para a liderança de um mercado.

Selecionado o alvo do ataque, cabe à empresa desafiante trabalhar as estratégias de ataque específicas, caracterizadas por descontos no preço, produtos mais baratos, bens de prestígio, proliferação do produto, inovação do produto,

inovação na distribuição, promoção e propaganda intensiva e redução dos custos de produção.

Para Rust (2001), a estratégia de descontos no preço é utilizada quando a empresa desafiante pode oferecer um produto similar ao líder de mercado a um preço mais baixo.

O preço funciona como a principal determinante na escolha dos compradores sendo um dos elementos fundamentais na determinação da participação de mercado e da lucratividade das empresas. Dentro do mix de marketing, o preço é o elemento que produz receita; os demais produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis, podendo ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos e dos compromissos com os canais de distribuição. A concorrência de preços é o maior desafio com o qual as empresas se deparam e, portanto a formulação de estratégias de preços demanda elevados esforços gerenciais das empresas.

Por meio da determinação de preços, uma empresa pode perseguir qualquer um dos cinco principais objetivos: sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, desnatamento máximo do mercado ou liderança na qualidade do produto (KOTLER, 2006).

A adoção estratégia de descontos no preço está atrelada ao objetivo de maximizar a participação do mercado por parte da empresa desafiante que, com o aumento do volume de vendas, reduzirá seus custos unitários e tenderá a gerar maiores lucros no longo prazo.

A adoção da estratégia de descontos no preço está contida nas nove opções estratégicas de preço-qualidade tratadas pelo autor acima.

As estratégias de preço *premium*, valor médio e valor bom, podem coexistir em um mesmo mercado. Em linhas gerais, o mercado será composto por uma empresa que oferece um produto de alta qualidade a um preço elevado, outra oferece um produto de qualidade média a um preço médio e outra ainda oferece um produto de baixa qualidade a um preço igualmente baixo. Todas as três concorrentes podem coexistir desde que o mercado consista em três grupos de compradores: os que dão preferência à qualidade, os que insistem em preço e os que ponderam as duas preocupações (QUADRO 4).

		Preço		
		Alto	Médio	Baixo
Qualidade do Produto	Alta	1. Estratégia de preço <i>premium</i>	2. Estratégia de alto valor	3. Estratégia de supervalor
	Média	4. Estratégia de preço excessivo	5. Estratégia de valor médio	6. Estratégia de valor bom
	Baixa	7. Estratégia de 'assalto ao cliente'	8. Estratégia de falsa economia	9. Estratégia de economia

Quadro 4 - Estratégias de qualidade e preço

Fonte: KOTLER, 2006, p.477.

As estratégias de alto valor, supervalor, e valor bom são mecanismos utilizados por empresas desafiantes para atacar empresas líderes de mercado. As estratégias específicas de descontos no preço baseiam-se nesses mecanismos.

Quando uma organização opta pela estratégia de alto valor ela poderia ser explicitada pela seguinte frase: "Nosso produto tem a mesma alta qualidade que o produto líder, mas nos cobramos menos". Já a estratégia de supervalor significa oferecer a mesma alta qualidade a um preço ainda mais baixo.

A sensibilidade dos compradores a qualidade e sua convicção de que o produto oferecido pela desafiante de mercados oferece a mesma qualidade do líder é uma premissa vital para o sucesso da adoção de estratégias de desconto no preço. Em síntese o que deve passar a mente dos compradores é a sensação de economias, pois estão adquirindo um produto com qualidade do líder a um preço mais barato.

A outra dependência para o sucesso da estratégia de desconto no preço está relacionada à sensibilidade dos compradores a variações de preço.

Primeiramente à sensibilidade dos compradores deve estar relacionada a uma curva de demanda elástica, onde demanda e preço são inversamente proporcionais: quanto mais alto o preço, menor a quantidade demandada. Kotler (2006) afirma que os profissionais de marketing, ao adotar uma estratégia de desconto no preço, devem saber o quanto a demanda seria reativa ou elástica a uma redução de preço.

Kotler (2006) identifica os nove fatores principais que servem como diretrizes para compreender a sensibilidade a preço dos compradores:

1. Valor único: compradores tendem a ser menos sensíveis a preço quando o produto é exclusivo
2. Consciência da existência de substitutos: os compradores são menos sensíveis a preço quando têm menos consciência da existência de substitutos.
3. Dificuldade de comparação: os compradores são menos sensíveis a preço quando não podem facilmente comparar a qualidade de substitutos.
4. Dispêndio total: quanto menor o dispêndio total em relação à renda total do cliente, menor sua sensibilidade ao preço.
5. Benefício final: quanto menor o dispêndio em relação ao custo total do produto final, menor a sensibilidade do comprador ao preço.
6. Custo compartilhado: os compradores são menos sensíveis a preço quando parte do custo é assumido por terceiros.
7. Investimento reduzido: os compradores são menos sensíveis a preço quando o produto é utilizado em conjunto com bens comprados anteriormente.
8. Preço-qualidade: os compradores são menos sensíveis a preço quando o produto supostamente possui mais qualidade, prestígio ou exclusividade.
9. Estoque: os compradores são menos sensíveis a preço quando não podem estocar o produto.

O terceiro e último fator fundamental para o sucesso de uma estratégia de ataque baseada em descontos no preço está relacionada ao comportamento da empresa líder ao ver que seu mercado está sendo “atacado” por ações de reduções de preços. Deverá, então, obrigatoriamente, se recusar a reduzir os preços e manter a margem de lucro. Esse comportamento é comum quando a empresa atacada acredita que perderia grande parte do lucro caso reduzisse seu preço; ou talvez não perdesse muita participação de mercado; ou, também, que a fatia de mercado perdida poderia ser reconquistada posteriormente por meio de outras estratégias, tal como melhorias do valor agregado de produtos.

As próximas três estratégias específicas de ataque utilizadas por empresas desafiantes a serem discutidas são: Produtos mais baratos, Bens de prestígio e Proliferação do produto. Todas estão relacionadas ao produto, um elemento-chave na oferta do mercado. Para Kotler (2006), um produto é algo que pode ser oferecido

a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. O planejamento estratégico de marketing começa na formulação de uma oferta para satisfazer as necessidades e desejos do cliente-alvo. O cliente irá julgar a oferta de acordo com três fatores: características e qualidade do produto, mix e qualidade dos serviços, em conjunto com preço apropriado. A relação desses três fatores torna-se explícita na figura abaixo:



Figura 5 – Atratividade de oferta ao mercado
 Fonte: KOTLER, 2006, p.417.

As três estratégias em questão (produtos mais baratos, bens de prestígio e proliferação de produto) representam diferentes relações de preços, qualidade de produtos e mix dos serviços. Por meio da combinação desses fatores, as empresas desafiadas podem desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir sua oferta da oferta de seu concorrente alvo.

O autor define as estratégias conforme descrito abaixo:

- Produtos mais baratos: a empresa desafiada pode oferecer um produto de qualidade média ou baixa a um preço muito menor.
- Bens de Prestígio: a empresa desafiada pode lançar um produto de qualidade superior e cobrar um preço mais alto que o da líder.
- Proliferação do Produto: a empresa desafiada pode atacar a líder de mercado lançando uma variedade mais ampla de produtos de maneira a oferecer mais opções de escolha aos compradores.

A quarta estratégia específica de ataque a ser utilizada por uma organização desafiada é a Inovação do produto. Sua premissa básica consiste em desenvolver

uma melhoria de produto ou uma inovação revolucionária. Uma maior velocidade de inovação é essencial em uma época de redução de ciclos de vida do produto, já que as empresas que conseguem encontrar soluções práticas em primeiro lugar têm vantagens por serem 'as que agirão primeiro'.

Para Baeta (2005), a globalização e a economia do conhecimento obrigaram as empresas a se diferenciarem baseadas naquilo que sabem. As organizações modernas necessitam ser ágeis, inovadoras e adaptáveis às mudanças necessárias para enfrentar a competitividade e identificar oportunidades em um ambiente instável e turbulento.

Inovação é tudo aquilo que é percebido como novo e, antes que seja adotada por um usuário, passa por um processo de difusão em cinco etapas: conhecimento, persuasão, decisão, implementação e confirmação (ROGERS, 1995). O autor propõe que os perfis quanto à adoção de inovações seguem uma distribuição normal, dos inovadores (que são os primeiros a adotar uma inovação) aos retardatários (os últimos a adotar). O Gráfico 1 mensura o perfil dos consumidores sob a ótica de aceitação de uma inovação.

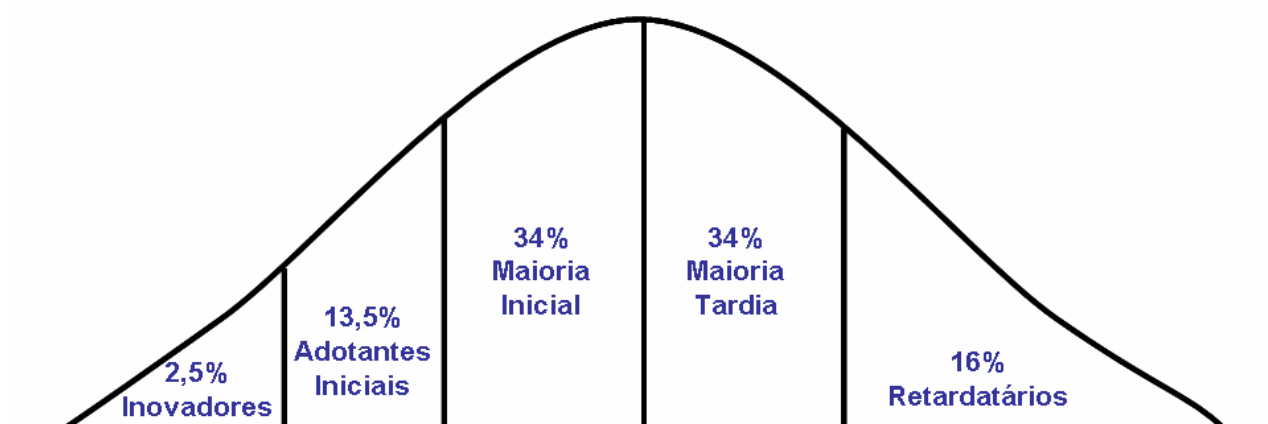


GRÁFICO 1 - Comportamento do consumidor face à adoção de inovações
Fonte: ROGERS, 1995.

Para Christensen (2003), a teoria da inovação permite saber quando as organizações líderes de mercado vencerão e quando as desafiantes de mercado têm maiores chances de sucesso. O modelo do autor baseia-se na identificação de duas categorias de inovação: sustentadoras e disruptivas. A inovação de caráter sustentador busca a melhoria do desempenho nos atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes do segmento. Enquanto que a inovação disruptiva pode ser classificada como sendo de novo mercado e baixo mercado. A inovação de novo

mercado irá atender até então não-consumidores de um determinado produto ou serviço. E a inovação de baixo mercado, em contrapartida, atrai consumidores já saciados ou mais do que satisfeitos na camada inferior do mercado.

Existem, segundo o autor, três elementos críticos da disrupção. Primeiro, em todo o segmento de serviço ou produto existe uma taxa de melhoria utilizável pelo mercado, ou seja, a partir de um determinado momento a inovação deixa de ser absorvida pelos consumidores. O produto videocassete e suas inúmeras funções inovadoras é um retrato da saturação das melhorias que não são mais absorvidas pelo mercado (usuários). De acordo com o autor, os mercados possuem sua própria trajetória de melhoria, sugerindo que todo o progresso quase sempre supera a capacidade de utilização e absorção dos clientes de qualquer camada do mercado. Isso significa que, embora posicionando o produto ou serviço para atender determinadas necessidades atuais, no futuro a empresa ultrapassará as demandas dos clientes; a busca pela melhoria constante na oferta de melhores produtos é a principal causa.

O terceiro elemento crítico é a distinção entre inovação sustentadora e inovação disruptiva. A inovação sustentadora tem como *target* (alvo) os clientes exigentes e sofisticados, por meio de desempenho superior ao até então disponível. E ainda de acordo com a teoria, as inovações de caráter sustentador são melhorias incrementais que as empresas introduzem em seus produtos. Assim, não importando o grau de dificuldade da inovação, as líderes de mercado quase sempre ganham a batalha pela inovação sustentadora. Sugerindo assim que as concorrentes tradicionais buscam brigar pelo mercado através de inovações sustentadoras, pois dispõem de recursos suficientes para saírem ganhadoras.

Para identificar se a idéia possui potencial disruptivo, Christensen (2003) sugere três conjuntos de perguntas, onde pelo menos uma das questões deve ser respondida afirmativamente. Para identificar uma idéia de potencial disruptivo de novo mercado: a) "Fatia considerável da população não tem dinheiro, equipamentos ou habilidades para ter ou usar o produto por conta própria e, em conseqüência, não utiliza o produto de modo algum ou precisa pagar a alguém com mais recursos para manejá-lo em seu lugar?" b) "Para usar o produto, os clientes precisam dirigir-se a locais inconvenientes ou centralizados?". Para identificar uma idéia de potencial disruptivo de baixo mercado: a) "No baixo mercado, existem clientes que gostariam de comprar produtos menos sofisticados, mas com bom desempenho, se pudessem

adquiri-los a preços mais baixos?” b) “Temos condições de criar um modelo de negócios que gere lucros atraentes, a preços com descontos, de modo a conquistar esses clientes saciados do baixo mercado?”.

Ainda segundo Christensen (2003), quando a inovação passa pelo teste de novo mercado ou baixo mercado, é preciso também se levar em conta um terceiro aspecto crítico, e responder afirmativamente a questão se a inovação é disruptiva para todos os titulares significativos do setor. Caso pareça sustentadora para um ou mais atores expressivos, as chances serão a favor dessas veteranas, e a estreante dificilmente sairá vitoriosa.

Assim, se a idéia não passar pelo teste definitivo, não poderá ser enquadrada em disruptiva. Ainda, a idéia poderá ser de caráter sustentador, no entanto não se deve esperar que a mesma venha se constituir na base de um novo negócio de crescimento acelerado para a empresa estreante no segmento.

Christensen (2003) ressalta ainda a oportunidade que as estratégias de inovação representam para as empresas desafiantes em seu objetivo de conquistar a liderança dos mercados. Segundo o autor, quando o excesso de desempenho de uma empresa líder ocorre, cria-se a oportunidade para uma inovação surgir e, subsequentemente, invadir os mercados estabelecidos por essa organização que exerce a liderança. O momento em que a inovação da empresa desafiante surge como uma ameaça ao líder representa uma mudança fundamental na base da competição no mercado do produto: a ordenação característica dos critérios pelos quais os clientes escolhem entre um produto mudará, sinalizando uma fase de transição para o próximo ciclo de vida do produto.

Além da estratégia de inovação baseada em produto, uma empresa desafiante pode também adotar a opção estratégica de inovar em seu processo de distribuição desenvolvendo um novo canal de venda ou simplesmente oferecendo maiores vantagens a seus clientes e consumidores em canais já utilizados. Segundo Rosenbloom (2001), a estratégia de canal de distribuição refere-se ao amplo conjunto de princípios pela qual uma empresa procura atingir seu objetivo de distribuição para satisfazer seus clientes. O autor cita que as empresas estão descobrindo o valor de estratégias de distribuição inovadoras para criarem uma vantagem competitiva sustentável. Essas empresas entendem que dos quatro P's do composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição), somente o último provê um bom abrigo contra imitação rápida pelos concorrentes.

De acordo com Christopher (2002) as empresas vitoriosas são aquelas que conseguem aumentar a taxa de inovação, lançar produtos e serviços mais rapidamente, atender à demanda com tempos de espera menores e conquistar maior confiabilidade. Esse grupo de características gera uma maior capacidade de reação que segundo o autor deve ser a prioridade dos gestores de um negócio. A reação é a capacidade que uma organização possui de atender suas demandas pelos mais diferentes canais de distribuição. Assim como Rosenbloom (2001), o autor considera o tema inovação em distribuição como o pilar estratégico mais importante na conquista pela liderança de um mercado, já que através dele, a empresa garantirá que seus produtos cheguem aos clientes e consumidores. Para uma organização que assume o papel de desafiante de mercado, uma estratégia de inovação em distribuição bem sucedida implica em diferenciar-se oferecendo serviços de distribuição não contemplados na estrutura de atendimento da empresa que lidera o mercado.

Inovações bem sucedidas também podem garantir as empresas uma participação nas oportunidades de mercado citadas por Hammel e Prahalad (1997). Os autores evoluem o conceito de 'competição por fatias de mercado' para 'competição pela participação em oportunidades de mercado', que representa a luta pela maior parcela das oportunidades futuras potencialmente disponíveis dentro de um mercado.

Ingressando na sexta estratégia de ataque específica, citada por Kotler (2006), passível de utilização por uma empresa desafiante de mercado, chega-se à redução de custos de produção. De acordo com o autor, a empresa desafiante deve operar com custos de produção menores que seus concorrentes, por meio de aquisições mais eficientes (ganhos de escala), mão de obra mais produtiva e equipamentos de produção mais modernos.

Pode-se dizer que esta estratégia baseia-se na estratégia genérica de Liderança em Custo, anteriormente citada (PORTER, 1980). Conforme esse autor, ao adotar posicionar-se estrategicamente como líder em custo, uma organização objetiva operar com os menores custos de produção dentre todas as empresas que compõem seu setor. Esse patamar é alcançado através do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, da utilização de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais. As empresas que conseguem implementar esse tipo de estratégia podem oferecer

preços de venda mais baixos que a empresa líder para um mesmo tipo de produto e com o tempo acabam por conquistar a liderança do mercado. Kotler (2000) afirma que as organizações que decidem tornar-se líder em custos necessitam de conhecimento avançado de engenharia, compras, fabricação e distribuição física para que possam reduzir seus custos unitários a medida que vão adquirindo experiência acumulada em sua produção, conforme exemplificado no Gráfico 2:

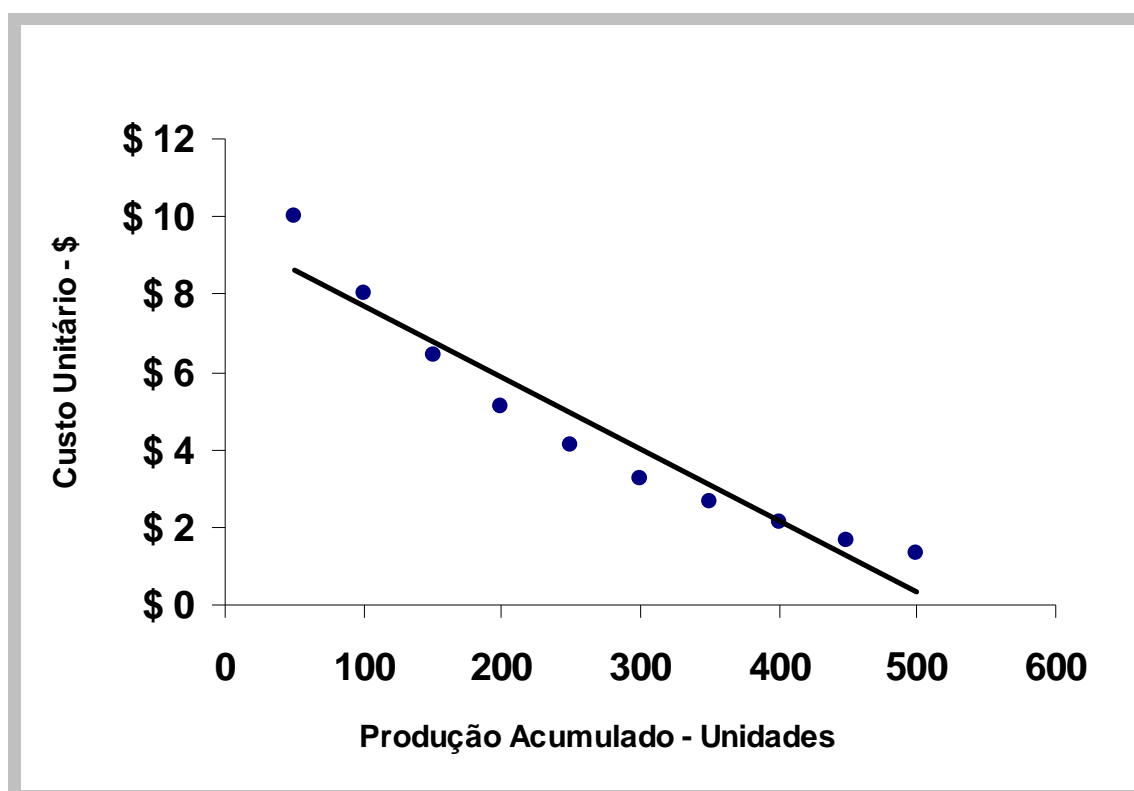


GRÁFICO 2 – Liderança em custo – Curva de experiência

Fonte: Adaptado de KOTLER, 2006, p.484.

A sétima e última estratégia que uma empresa desafiante pode utilizar-se para conquistar a liderança e a promoção e propaganda intensiva. A base central dessa estratégia está no desenvolvimento de uma mensagem publicitária ou de um produto comprovadamente superior à campanha de marketing e ao produto da organização líder de mercado.

Kotler (2006) define a propaganda como qualquer forma remunerada de apresentação não pessoal e promocional de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado.

As ações de propaganda possuem uma série de objetivos possíveis como transmitir informações de produtos, alterar percepções, desejos e atitudes em consumidores, estabelecer conexões entre produtos, orientar ações de consumo,

proporcionar confiança a uma marca, provocar lembranças de uma marca, dar razões para comprar um produto, demonstrar as utilidades de um produto e gerar consultas de informações sobre um produto (McDonald, 2004). De acordo com o autor, uma estratégia de propaganda bem desenvolvida deve contemplar os itens abaixo:

- Qual é o objetivo da Propaganda?
- Quem é o público alvo da ação de Propaganda?
- O que será comunicado? Qual a mensagem da Propaganda?
- Quais veículos de mídia são mais adequados para a transmissão da mensagem ao público alvo selecionado?
- Qual estilo de criação será utilizado?
- Qual o período de veiculação da propaganda?
- Quanto custa todo o projeto de propaganda? Qual o retorno esperado?
- Como o líder de mercado provavelmente irá reagir a propaganda?

Para Kotler (2000), a promoção caracteriza-se como um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos pelo consumidor final ou os agentes do canal de distribuição.

Em síntese, a promoção de vendas é uma atividade específica que pode ser definida como o ato de fazer uma oferta caracterizada para clientes definidos dentro de um limite específico de tempo.

As promoções de venda influenciam os vendedores a vender, os clientes a comprar, os clientes a usar, os usuários a comprar e os distribuidores a estocar.

Para McDonald (2004), um plano de promoção de vendas deve abranger os objetivos da promoção, uma justificativa sobre a escolha do método, a programação que contém a data de abertura e fechamento, o suporte em termos de materiais promocionais, um sistema de controle da mecânica promocional e por último um plano de vendas que englobe os alvos e objetivos financeiros da promoção.

A utilização exclusiva de promoção por um longo período tende a depreciar um produto perante os consumidores que começam a comprá-lo apenas quando ele está em liquidação. Segundo McDonald (2004), as ações de propaganda são as mais adequadas para uma empresa desafiante que deseja conquistar a liderança de um mercado fidelizando os consumidores de forma consistente.

Um desafiante raramente melhora sua participação de mercado confiando apenas em uma única estratégia. Seu sucesso depende da combinação de várias estratégias para melhorar sua posição ao longo do tempo (KOTLER, 2006).

3.3 Estratégias de Recursos (Pessoas, Finanças, Tecnologia e Informações)

Para Gerry, Scholes e Whittington (2007), o sucesso de uma estratégia de marketing está relacionado à sua integração com as estratégias das áreas de recursos da organização. De acordo com os autores as áreas de recursos são: pessoas, informações, finanças e tecnologia.



Figura 6 – Estratégias de recursos

Fonte: GERRY; SCHOLE, WHITTINGTON, 2007, p.483.

O conhecimento e a experiência das pessoas podem ser os principais fatores para permitir o sucesso das estratégias, mas também podem abalar a adoção bem-sucedida de novas estratégias. Embora os sistemas e estruturas formais de recursos humanos possam ser vitais para suportar estratégias bem-sucedidas, quando não estão adequados ao tipo de estratégia adotada funcionam como limitadores de seu sucesso.

O autor recorre ao modelo abaixo para sistematizar as relações entre a estratégia de pessoas e as estratégias mercadológicas na Figura 7:

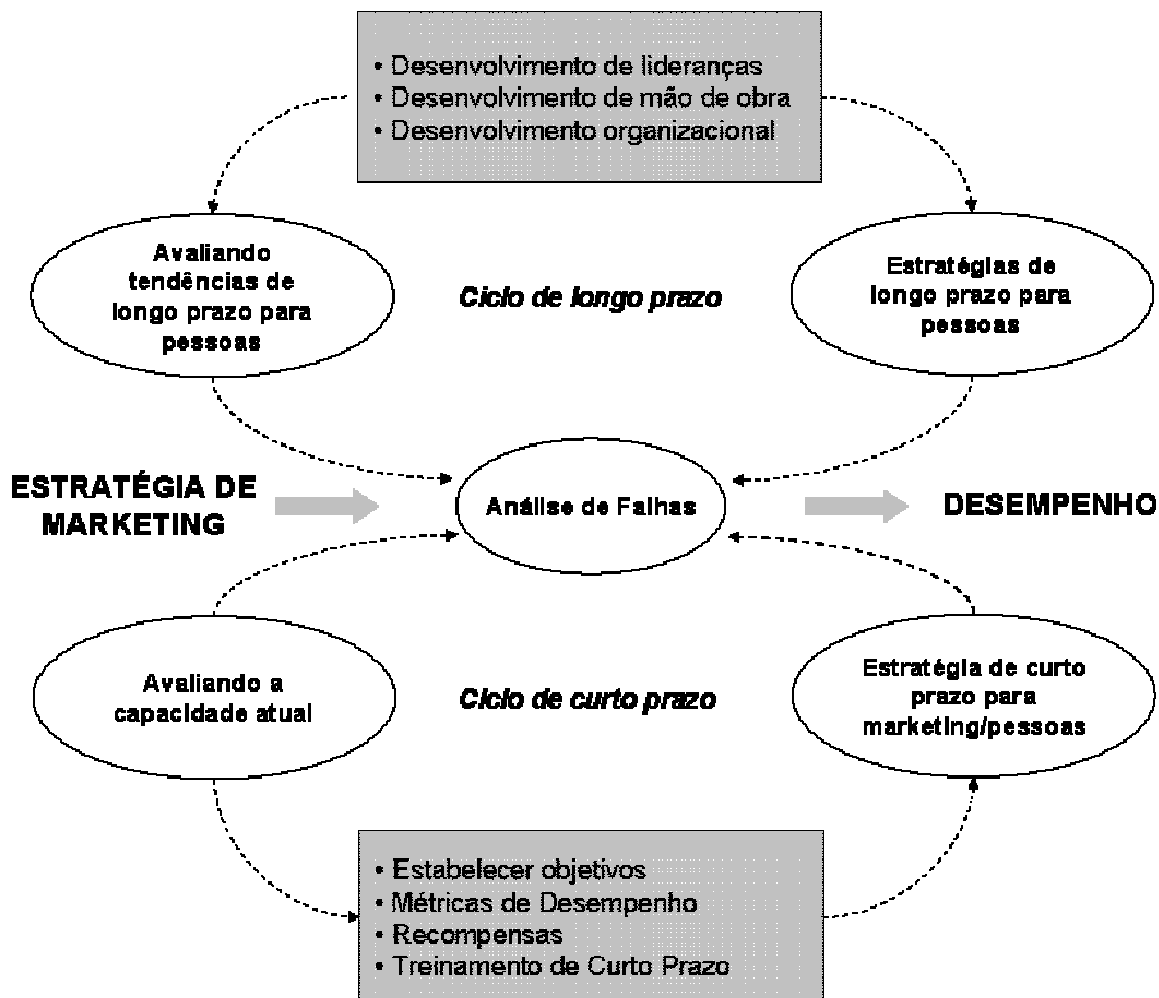


Figura 7 - Relações entre as estratégias de pessoas e as estratégias mercadológicas

Fonte: GERRY; SCHOLLES, WHITTINGTON, 2007, p.492.

O modelo acima propõe, primeiramente, que as pessoas sejam capazes de suportar as estratégias de curto prazo que compõem as premissas de desenvolvimento dos objetivos, avaliações de desempenho, recompensas e programas de treinamento.

Em longo prazo, as estratégias de recursos humanos contemplariam programas de desenvolvimento de liderança, cultura e competências capazes de permitir um desempenho satisfatório das estratégias de marketing.

O gerenciamento de informações e criação de conhecimento são fontes potenciais de maior competitividade. As melhorias na capacidade de processamento de informações, através de tecnologia da informação, podem melhorar e assistir a

forma como se cria e compartilha conhecimento dentro e em torno de uma organização.

As estratégias de informações podem ter uma influência profunda na criação de competências essenciais que sustentam a vantagem competitiva. As melhores capacidades de tecnologia da informação permitem que as organizações forneçam características de produtos e serviços que são valorizadas pelos clientes como:

- Preços mais baixos, através de custos reduzidos.
- Melhores informações de pré-compra.
- Processos de compra e entrega mais fáceis e mais rápidas.
- Tempos de desenvolvimento mais curtos para novas características.
- Confiabilidade de produtos e serviços.
- Produtos e serviços personalizados.
- Melhores serviços de pós-venda.

As estratégias financeiras são determinadas por três questões principais; fundos provenientes de operações, investimento em (ou venda de) ativos e custos de financiamento.

Os fundos provenientes de operações são responsáveis pelo grau de lucratividade das operações da empresa. As estratégias financeiras desses fundos relacionam-se a:

- Receita de vendas: formada por volume de vendas e os preços que a organização consegue praticar em seus mercados. Estratégias de aumento ou redução de preços estão intimamente relacionadas a questões mercadológicas e financeiras.
- Produção e custos de vendas: formados pelos custos unitários e volumes de consumo dos insumos necessários à fabricação de produtos e serviços. Programas de redução de custos de insumos junto a fornecedores representam estratégias financeiras comuns utilizadas por empresas que objetivam melhorar sua rentabilidade.

Os investimentos em ativos representam o nível que ativos e capital de giro estão sendo estendidos. Existem empresas que suportam níveis mais altos de operações utilizando à mesma base de ativos, enquanto outras organizações menos enxutas ou que já tenham atingido o grau máximo de utilização de seus ativos necessitam expandir sua estrutura de ativos e aumentar sua disponibilidade de

capital de giro para incrementar seu nível de operações. Nesses casos, as seguintes estratégias financeiras podem ser adotadas:

- Venda de ativos fixos redundantes.
- Compra de ativos incrementais para aumentar operação.
- Expansão ou redução dos elementos básicos que compõem o capital de giro que são: estoque, devedores e credores.

Os custos de financiamento representam as despesas financeiras que uma organização possui com os recursos financeiros solicitados a terceiros, em sua maioria bancos. O equilíbrio entre capital próprio e capital de terceiros pode ser influenciado por projetos de expansão ou pelo nível de lucratividade que as operações da empresa estão atingindo. Cabem as seguintes estratégias financeiras:

- Tomada de financiamentos, ou aumento das linhas de financiamento já existentes para suportar projetos de expansão.
- Tomada de financiamentos, ou aumento das linhas de financiamento já existentes para sanar problemas de curto prazo gerados por baixo nível de lucratividade das operações da empresa.

As estratégias de tecnologia podem assumir formas diversas dependendo do tamanho da empresa, ramo de atuação e tipo de produto. Segue abaixo, algumas das muitas estratégias de tecnologia intimamente relacionadas a estratégias de marketing:

- Criar uma novidade em produto ou serviço: oferecer algo que ninguém pode oferecer.
- Desenvolver uma novidade em processo: fabricar um produto de alguma forma que seus concorrentes não possam igualar – mais rápido, custo mais baixo, mais personalizado, etc.
- Desenvolver um produto ou serviço complexo: ofertar um produto ou serviço diferenciado que seja difícil de superar.
- Criar proteção legal de propriedade intelectual: oferecer produtos ou serviços que os outros não possam fazer a não ser que lhe paguem uma licença ou outro tipo de remuneração.
- Ofertar produto ou serviço de design robusto: desenvolver algo funcione como uma plataforma sobre as quais outras variações e gerações possam ser construídas.

- Reescrever as regras do setor: desenvolver um produto ou serviço completamente novo, que torne os concorrentes obsoletos e redundantes.

3.4 As escolas de Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico de marketing pode variar de acordo com a escola de estratégia adotada. Conforme Mintzberg (2006), as escolas estratégicas possuem perspectivas únicas, que focalizam um aspecto importante do processo de formulação estratégica. De acordo com o autor, existem dez escolas ou doutrinas de estratégia reconhecidas pela literatura mundial, a saber: a Escola do Design, a de Planejamento, a de Posicionamento, a Empreendedora, a Cognitiva, a de Aprendizado, a de Poder, a Cultural, a Ambiental e a Escola de Configuração.

Tais escolas, juntamente com o adjetivo que melhor parece captar a visão que cada uma tem do processo de estratégia, estão relacionadas no Quadro 5:

Escola	Formulação Estratégica
A Escola do Design	Formulação de Estratégia como um processo de concepção
A Escola do Planejamento	Formulação de Estratégia como um processo formal
A Escola do Posicionamento	Formulação de Estratégia como um processo analítico
A Escola Empreendedora	Formulação de Estratégia como um processo visionário
A Escola Cognitiva	Formulação de Estratégia como um processo mental
A Escola do Aprendizado	Formulação de Estratégia como um processo emergente
A Escola do Poder	Formulação de Estratégia como um processo de negociação
A Escola Cultural	Formulação de Estratégia como um processo coletivo
A Escola Ambiental	Formulação de Estratégia como um processo reativo
A Escola da Configuração	Formulação de Estratégia como um processo de transformação

Quadro 5: Escolas de Estratégia

Fonte: MINTZBERG, 2006, p.14

A Escola do Design propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas de uma organização. Para essa escola, a estratégia consiste na união entre as qualificações e oportunidades que posicionam uma empresa em seu ambiente. Quanto à geração de estratégias, a Escola do Design a define como um processo de 'ato criativo' e, uma vez determinadas as alternativas estratégicas, os gestores empresariais devem avaliá-las e escolher a melhor dentre o binômio "qualificação interna *versus* oportunidades externas".

As principais premissas sustentadoras da escola do design são:

- A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente: A ação deve fluir da razão: estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento humano rigidamente controlado. Nesse sentido, a formulação da estratégia é uma aptidão adquirida e não natural ou intuitiva, ela deve ser aprendida formalmente.
- A responsabilidade pelo controle e percepção estratégica deve ser do executivo principal. Existe apenas um estrategista e este é o executivo que se senta no cume da pirâmide organizacional.
- O modelo de formação de estratégia deve ser mantido simples e informal: Uma maneira de garantir que a estratégia seja controlada por uma mente é manter o processo simples. Vale a pena ressaltar que simplicidade e informalidade não são antônimas da consciência do processo de formação de estratégia citado na primeira premissa acima. Uma estratégia pode ser formulada de maneira consciente, em um ambiente informal que favorece a criatividade e de maneira simples, que facilite o acompanhamento por parte do estrategista.
- As estratégias devem ser únicas, sendo que as melhores resultam de um processo de design individual: As estratégias devem ser geradas sob medida para casos individuais.
- Essas estratégias devem ser explícitas e, dessa forma, precisam ser mantidas simples: Estratégias devem ser explícitas para quem as faz e articuladas de forma que os outros membros da organização possam compreendê-las.
- Depois que uma estratégia única é desenvolvida, explícita e totalmente formulada, deverá obrigatoriamente ser implementada. A escola do *design*

defende a formulação de estratégia de um lado e a implementação de outro. E até que a estratégia seja conhecida, uma empresa não pode começar a especificar a estrutura apropriada para sua implementação.

A formação da estratégia como um processo formal é o lema da Escola de Planejamento, que nasceu nos anos 70. A mensagem central da escola de planejamento sintoniza-se com o ensino de Administração e com a prática governamental: procedimento formal, treinamento formal, análise formal e muitos números. Nessa escola, a estratégia deve ser guiada por uma equipe de planejadores altamente educados, ligados a um departamento especializado de planejamento estratégico. As principais etapas do processo de formulação estratégica proposta pela Escola do Planejamento são:

- Fixação de objetivos: Ao invés de pensar a respeito de valores como a Escola do Design, a escola de planejamento baseia-se em extensos procedimentos para explicar e, sempre que possível, quantificar as metas da organização, geralmente definidas quantitativamente como objetivos.
- Auditoria do ambiente externo e interno: Uma vez estabelecidos os objetivos, os dois estágios seguintes, como no modelo proposto pela Escola de Design, consistem na avaliação das condições internas e externas da organização. Vale a pena salientar a importância da previsão a respeito dos cenários futuros no processo de avaliação do ambiente externo visto que os se os “planejadores” não podem controlar o ambiente, essa incapacidade de prever significa a incapacidade de planejar.
- Avaliação da estratégia: Consiste na elaboração e qualificação de estratégias diversas. Assim como na Escola de Design a melhor estratégia será selecionada.
- Operacionalização da estratégia: Para a escola do Planejamento, a formulação estratégia deve ser um processo divergente e aberto, no qual a imaginação deve florescer, ao passo que a implementação deve ser mais fechada e convergente objetivando sujeitas as novas estratégias às restrições de operacionalização. Nesse estágio a estratégia é decomposta em planos operacionais, com metas qualitativas e quantitativas desdobradas por unidades de negócio, departamentos e até indivíduos.

Em síntese, as premissas da escola de planejamento são: (1) as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal

decomposto em etapas distintas; (2) a responsabilidade por todo o processo está em princípio com o executivo principal e na prática a responsabilidade pela execução está com os planejadores; e, (3), como última premissa, as estratégias surgem prontas deste processo e devem ser explicitadas para que possam ser implementadas através de planos operacionais de vários tipos.

A terceira escola citada por Mintzberg (2006), a de Posicionamento, enxerga a formação da estratégia como um processo analítico. Em linhas gerais, essa escola não se afastou radicalmente das premissas da escola de Planejamento, ou mesmo daquelas da escola do Design, com uma exceção-chave que consiste no abandono da premissa de que as estratégias devem ser únicas e sob medida para cada organização.

Essa escola contempla um conjunto de ferramentas analíticas capazes de ajustar a estratégia correta às condições vigentes. A formação da estratégia, assim como nas escolas de Design e Planejamento, deve ser um processo controlado e consciente, mas esse processo consiste na seleção de estratégias genéricas. Resumidamente, as premissas da escola de posicionamento são:

- Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.
- O mercado é econômico e competitivo.
- O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos.
- Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados de seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções.
- 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.

Segundo Mintzberg (2006), historicamente a Escola de Posicionamento baseou seu conteúdo em três principais ondas: os antigos escritos militares, as metodologias relacionadas à matriz *Boston Consulting Group* (BCG) e curva de experiência, além do desenvolvimento de proposições empíricas baseadas nas teorias criadas por Porter. A matriz BCG merece especial atenção por ser um

modelo simples e que facilita o processo analítico de formação da estratégia inerente à Escola de Posicionamento.

A matriz BCG, demonstrada na Figura 8, é um modelo utilizado para análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto. Para garantir a criação de valor a longo prazo, a empresa deve ter um portfólio de produtos que contenha tanto mercadorias com altas taxas de crescimento no mercado (que precisam de investimentos) e mercadorias com baixo crescimento (que geram receita).

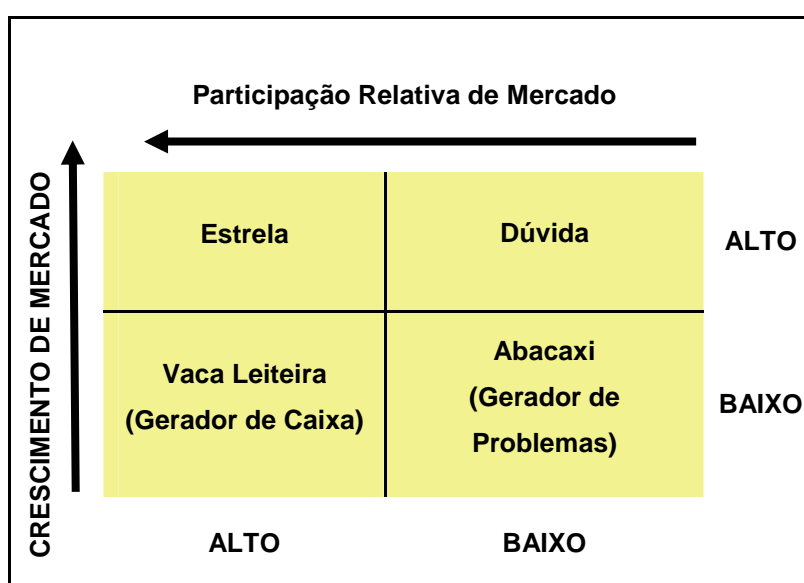


Figura 8 – Matriz BCG

Fonte: MINTZBERG, 2006, p.77

A matriz tem duas dimensões: crescimento do mercado e participação relativa de mercado (*market share*). Quanto maior a participação de mercado de um produto ou quanto mais rápido o mercado de um produto cresce, mais favorável torna-se o cenário para esta organização.

Os produtos são classificados de acordo com o quadrante que ocupam:

- Dúvida (também conhecido como "ponto de interrogação"): tem a pior característica quanto a fluxo de caixa, pois exige altos investimentos, apresenta baixo retorno e tem baixa participação de mercado. Se nada é feito para mudar a participação de mercado, pode absorver um grande investimento e depois de tornar um "abacaxi". Por outro lado, por estar em um mercado de alto crescimento pode-se tornar um produto "estrela".

- Estrela: exige grandes investimentos e são líderes no mercado, gerando receita. Ficam freqüentemente no equilíbrio quanto ao fluxo de caixa. Entretanto, a participação de mercado deve ser mantida, pois pode virar uma "vaca leiteira" se não houver perda de mercado.
- Vaca leiteira: os lucros e a geração de caixa devem ser altos. Como o crescimento do mercado é baixo, poucos investimentos deverão ser exigidos. Pode ser a base de uma empresa.
- Abacaxi: os "abacaxis" devem ser evitados e minimizados em uma empresa. Os eventuais planos de recuperação são caros e exigem atenção. Caso não funcione o plano, melhor abandonar o produto.

A Matriz BCG permite o desenvolvimento de estratégias customizadas para cada uma das linhas de produto e permite às empresas equilibrarem a carteira de negócios e produtos em 'geradores' e 'tomadores de caixa'.

No entanto, o modelo apresenta algumas desvantagens, como: (a) alta participação de mercado não é o único fator de sucesso; (b) crescimento de mercado não é o único indicador de atratividade de um mercado; e (c) às vezes um 'abacaxi' pode gerar mais caixa que uma 'vaca leiteira'.

A quarta escola denomina-se Empreendedora e baseia-se em um processo 'visionário' de formação de estratégia. Nessa escola, a responsabilidade do processo citado concentra-se em um líder que possui como características inatas a intuição; a capacidade de julgamento; a sabedoria; a experiência; e o critério. Isso promove uma visão da estratégia com perspectiva única, associada com uma imagem e senso de direção.

Em síntese, as premissas relacionadas à visão empreendedora da formação de estratégia são:

- A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização
- O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semi-consciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento.
- O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.

- A visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.
- A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder; quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra.
- A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.

A Escola Cognitiva trata a formação de Estratégia como um processo mental. Para essa escola, o estrategista possui perfil autodidata, ou seja, ele desenvolve suas estruturas de conhecimento e seu processo de pensamento, principalmente através de experiência direta. Existem dentro da escola cognitiva duas vertentes: uma ala positivista e outra negativista. A primeira delas trata o processamento e a estruturação do conhecimento como um esforço para produzir algum tipo de 'filme objetivo' do mundo. Em síntese, os olhos da mente são vistos como uma espécie de câmera que varre o mundo, aproximando-se e afastando-se em resposta à vontade do seu possuidor, embora as imagens captadas sejam consideradas, nessa escola, um tanto distorcidas. A ala negativista da Escola Cognitiva enxerga tudo como subjetivo, ou seja, a estratégia é uma espécie de interpretação do mundo. Nessa ala, os olhos da mente se voltam para dentro, focalizando a maneira pela qual a mente faz a sua avaliação do que está sendo enxergado no mundo exterior – os eventos, os símbolos, o comportamento dos clientes, e assim por diante. Em resumo, a ala positivista entende a cognição como uma recriação do mundo, a ala negativista baseia-se na cognição que cria o mundo. Em Mintzberg (2006), a escola cognitiva é classificada como uma escola de pensamento em evolução sobre formação de estratégia e está baseada nas seguintes premissas:

- A formação da estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista.

- As estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente.
- As informações vindas do ambiente, de acordo com a ala positivista, fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos, ou, de acordo com a ala negativista, são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos de como é percebido.
- Como conceito, em primeiro lugar, as estratégias são difíceis de realizar. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e, subsequentemente, são difíceis de mudar quando não mais são viáveis.

Para Mintzberg (2006), se na Escola cognitiva as estratégias são desenvolvidas em um ambiente complexo e subjetivo, está relacionado à maneira como o ser humano filtra em sua mente os sinais que lhe são enviados pelo ambiente externo, na Escola do Aprendizado a estratégia baseia-se em um processo de aprendizado ao longo do tempo.

De acordo com a Escola do Aprendizado, as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente (mas na maioria dos casos coletivamente), aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da organização de lidar com ela. Posteriormente, esse grupo converge para padrões de comportamento que funcionam. Essa escola apóia-se em cinco principais premissas:

- A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado; a formação da estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis.
- O líder também deve aprender e, às vezes, poder ser o principal aprendiz, mas em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial.
- O processo de aprendizado acontece de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer

que tenha capacidade e recursos de poder aprender. Isto significa que as estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e de maneira incomum. Algumas iniciativas são deixadas para que se desenvolvam ou não por si mesmas, ao passo que outras são escolhidas pelos defensores gerenciais que as promovem pela organização e/ou à alta administração, dando-lhes ímpeto. De qualquer maneira, as iniciativas bem sucedidas criam correntes de experiências que podem convergir para padrões que se tornam estratégias emergentes. Uma vez reconhecidas, estas podem ser tornadas formalmente deliberadas.

- A liderança não deve preconceber estratégias deliberadas, mas sim gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir. Portanto, a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança.
- As estratégias aparecem inicialmente como padrões do passado, posteriormente como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

A sétima escola, a do Poder, enxerga a formação da estratégia como um processo de negociação. Na ótica de Mintzberg (2006), essa escola expõe alguns fatos que caracterizam a formação de estratégia como um processo aberto de influência, onde poder e política são utilizados para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.

A Escola do Poder enxerga conceitos de Poder Micro e Poder Macro. O primeiro deles se refere aos grupos de indivíduos com sonhos, esperança, ciúmes, interesse e temores, que, em conjunto, formam as relações internas de poder dentro de uma organização. O conceito de Poder Macro reflete a interdependência de uma organização com seu ambiente, sejam eles fornecedores e compradores, sindicatos e concorrentes, bancos de investimentos e reguladores governamentais, além de uma lista crescente de grupos de pressão que podem visar uma ou outra de suas atividades. Os principais pilares da Escola do Poder são:

- A formação da estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo.

- As estratégias resultantes do Processo de Poder tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas.

Assim como o poder, a cultura também influencia o processo de formação da estratégia e consiste na base teórica de uma escola denominada Cultural. A Cultura influencia o estilo de pensar favorecido numa organização, assim como sua utilização e, portanto, influencia o processo de formação de estratégia. Ela age como uma espécie de lente ou filtro que, por sua vez, estabelece as premissas das decisões das pessoas. Além de influenciar a estratégia por meio das decisões das pessoas, uma cultura organizacional pode significar um compromisso comum com crenças que encorajam a consistência no comportamento de uma organização podendo impor resistências a mudanças estratégicas.

Quando se fala em cultura organizacional, deve-se entendê-la como uma cultura dominante, e é esta a distinção entre as empresas. As subculturas tendem a se desenvolver em grandes organizações para contemplar problemas e situações comuns ou experiências vividas pelos seus membros. Mas se as empresas não possuísem nenhuma cultura dominante e fossem constituídas apenas de diversas subculturas, não haveria uma interpretação uniforme do que seria um comportamento adequado ou inadequado. E “é o aspecto de significados comuns da cultura que faz dela um poderoso dispositivo para orientar e moldar o comportamento” (ROBBINS, 2003, p.289).

Em síntese, a Escola Cultural é reforçada pelos pilares abaixo:

- A formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.
- Os colaboradores de uma organização adquirem essas crenças por meio de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja às vezes, reforçado por uma doutrina interna mais formal.
- Na Escola Cultural, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Conclui-se que a estratégia é melhor descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente).

- A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Para Mintzberg (2006), as escolas de estratégias citadas até o momento consideram um ambiente externo como um fator que deve ser entendido e monitorado para a formação de uma estratégia. Segundo o autor, a Escola Ambiental surge a partir do momento que autores começam a considerar o ambiente não mais como um fator, mas como um ator. Na visão da Escola Ambiental, a empresa possui um comportamento passivo, visto que reage ao ambiente, o responsável pelo estabelecimento dos rumos. Essa diretriz faz da geração de estratégia uma espécie de processo de espelhamento. Para essa escola, uma organização deve responder às mudanças de seu ambiente, e, caso contrário, sofrerá riscos. De acordo com essa escola, os líderes são elementos passivos, que possuem função de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização.

A décima e última escola descrita por Mintzberg (2006) é a Escola da Configuração, em que o processo de formação de estratégia é visto como um processo de constante transformação. Para essa escola, na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período determinado de tempo, adota uma determinada forma de estrutura adequada a um específico tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um ímpar conjunto de estratégias.

A configuração empresarial estável, citada acima, permitida por um ambiente também estável, é ocasionalmente interrompida por algum processo de transformação, que representa um salto para um novo patamar de configuração.

Os sucessivos períodos de configuração e transformação formam ciclos de vida de uma mesma empresa. Tendo-se como premissa que o desafio da administração estratégica – na visão dessa escola – é sustentar a estabilidade, reconhecendo periodicamente a necessidade de transformação, conclui-se que a geração de estratégia pode seguir as bases de outras escolas. Estas podem ser concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando

cognição individual, socialização coletiva ou as simples respostas às forças do ambiente.

3.5 O processo de execução das estratégias

Selecionado o grupo de estratégias a serem utilizadas, torna-se fundamental que as empresas desafiantes primem por uma correta execução, essencial para o sucesso. Ela representa um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas, que permitem que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar. Sem uma abordagem cuidadosa e planejada para a execução, as metas estratégicas não podem ser obtidas. Desenvolver uma abordagem lógica como essa, no entanto, representa um desafio significativo para qualquer gerência. (HREBINIAK, 2006).

Embora possa haver, na realidade, uma separação entre as tarefas de planejamento estratégico e execução, as duas apresentam grande interdependência. O planejamento afeta a execução. A execução da estratégia, por sua vez, afeta as mudanças na estratégia e no planejamento ao longo do tempo. Essa relação entre planejamento e realização sugere a importância da participação dos responsáveis pela execução no processo de planejamento e formulação da estratégia. Para Hrebiniak (2006), quanto maior for a interação entre os ‘fazedores’ e os ‘planejadores’, maior será a probabilidade do sucesso na execução.

De acordo com Charam (2005), os três pontos principais que os gerentes precisam ter em mente sobre o processo de execução são:

- Execução é uma disciplina e parte integrante da estratégia: Processo sistemático de discussão exaustiva dos ‘como’ e “quês”, questionando e levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução.
- Execução é a principal tarefa do líder da empresa: Vários líderes de empresas gostam de pensar que a ‘manda-chuva’ está isenta de gerenciar os detalhes. Essa forma de pensar é uma falácia que gera um grande prejuízo. O líder deve estar encarregado de fazer acontecer, gerenciando os três processos chave – escolhendo outros líderes, estabelecendo o direcionamento estratégico e conduzindo as operações.

- Execução deve ser um elemento chave da cultura de uma empresa: Os sistemas de incentivos e normas de comportamento das empresas devem estar relacionados a execução.

Existem fatores que podem impactar negativamente o correto desenvolvimento e execução de estratégias. Estão relacionados às pessoas e aos grupos, ao sistema de apoio e ao próprio processo de desenvolvimento e implementação (TAVARES, 2000).

A resistência a mudanças no nível individual e de grupos, assim como a cultura organizacional vigente, representam o grupo de fatores relacionados a pessoas e aos grupos.

Dentre os principais fatores relacionados ao sistema de apoio, podem ser destacados a ausência da prática do aprendizado organizacional e a falta de informações apropriadas ao processo decisório.

Por último, os fatores relacionados ao processo, que usualmente afloram durante o desenvolvimento e/ou implementação são: (1) alocação insuficiente do tempo dos envolvidos; (2) falta de recursos para implementação; (3) enfoque nos sintomas e não nas causas dos problemas; (4) inadequação da mudança; e (5) ausência ou falhas na leitura ambiental.

Até o momento, observou-se que as estratégias podem ser oriundas de um esforço intencional (estratégias pretendidas) ou não intencional (estratégias emergentes). Segundo Molinari (2003), as estratégias pretendidas têm sempre sido tratadas sob a ótica do estrategista oficial, que está diretamente ligado à cúpula organizacional. Para o autor, fatores como a resistência à mudança ou à cultura organizacional podem ocasionar a aceitação, modificação e até a negação de uma estratégia originada no topo da organização, e, ao mesmo tempo, pode fazer surgir uma estratégia pretendida na base dessa empresa. Algumas vezes, as próprias condições ambientais podem instigar o surgimento de estratégias sem que topo ou base da organização a tenham pretendido.

A Figura 9 ilustra bem essas questões.

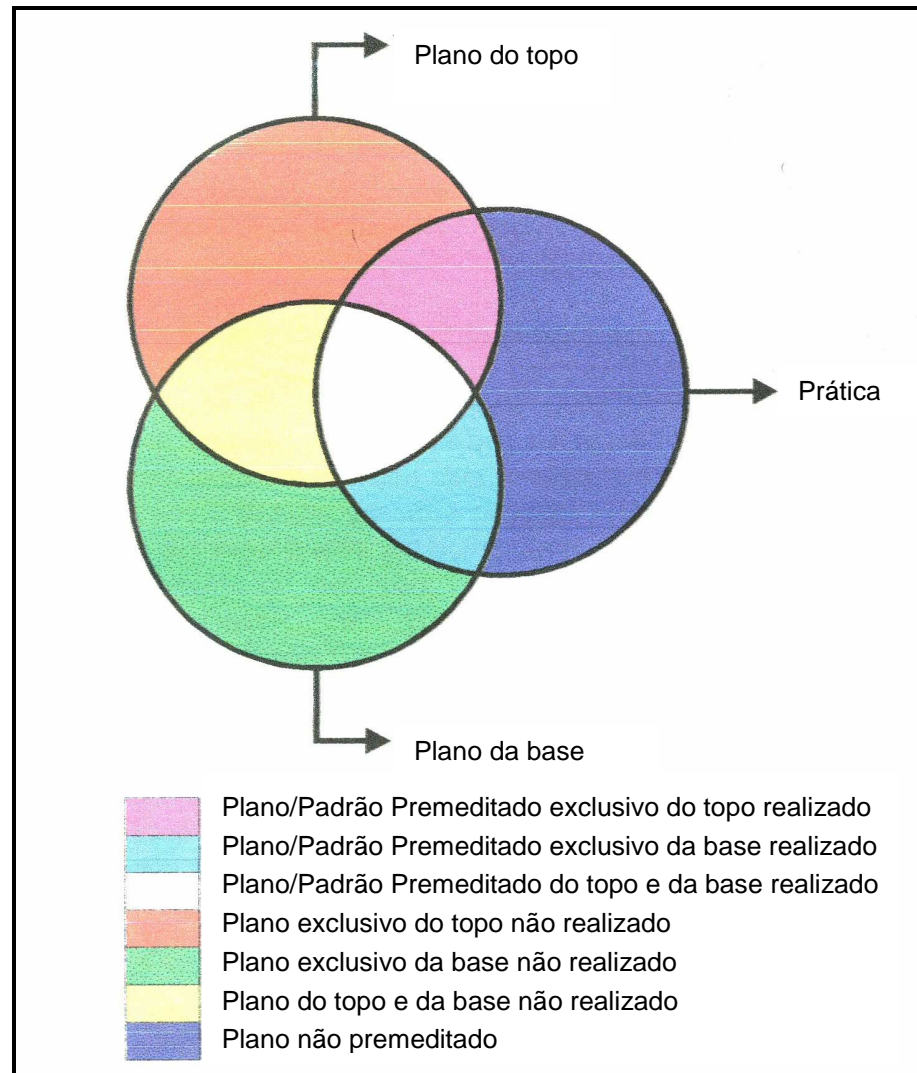


Figura 9 – Planos e práticas organizacionais referentes a posição e/ou perspectiva organizacional

Fonte: MOLINARI, 2005, p.6.

A Figura 9 mostra as interações entre estratégias premeditadas e não premeditadas, integradas entre o topo e a base da pirâmide organizacional. Clareando-se suas interações, tem-se que:

- Plano/Padrão Premeditado exclusivo do Topo Realizado: refere-se às estratégias pretendidas, desenvolvidas pela alta administração que foram implementadas;
- Plano/Padrão Premeditado exclusivo da Base realizado: refere-se às estratégias pretendidas, desenvolvidas pelo nível gerencial médio que foram executadas;
- Plano/Padrão Premeditado do Topo e da Base realizada: refere-se às estratégias pretendidas, desenvolvidas em conjunto pelo nível gerencial e alta administração que posteriormente foram plenamente executadas;

- Plano Exclusivo do Topo não realizado: representadas por estratégias pretendidas, desenvolvidas pela alta administração que não foram implementadas;
- Plano Exclusivo da Base não realizado: representadas por estratégias pretendidas, desenvolvidas pelo nível gerencial médio que não foram executadas;
- Plano Exclusivo do Topo e da Base não realizado: representadas por estratégias pretendidas, desenvolvidas pelo nível gerencial médio em conjunto com a alta administração, que por algum motivo não foram implementadas;
- Padrão não premeditado: refere-se às estratégias emergentes que conseqüentemente foram implementadas.

Kaplan (2004) cita Carl Von Clausewitz, grande estrategista militar do século XIX, para citar a importância de um plano estratégico abrangente e que, ao mesmo tempo, possua metas desdobradas até o último nível da pirâmide organizacional. De acordo com o autor, as metas estratégicas desdobradas em cada nível organizacional devem ser avaliadas por indicadores de desempenho, cujo resultado mostrará se as estratégias implementadas estão gerando resultados. Nesse foco, sugere que estratégias e, conseqüentemente, seus indicadores de desempenho, englobem quatro perspectivas empresariais específicas que, em conjunto, denominam-se '*Balanced Scorecard*' de uma organização. São elas:

- Financeira: Contempla os principais indicadores de sucesso de uma empresa e avalia como a empresa está crescendo sustentavelmente e criando valor para seus acionistas;
- Cliente: Representa os principais indicadores que serão utilizados como "meio" para melhorar o desempenho financeiro. Satisfação, Retenção e crescimento dos negócios por cliente são alguns dos indicadores que mensuram o desempenho das estratégias voltadas à criação de valor para clientes;
- Processos Internos: Abrange o desempenho das estratégias responsáveis por entregar produtos ou serviços com valor aos clientes. As métricas de qualidade, tempo e custo são mais comumente utilizadas para mensurar estratégias de processos internos;

- Aprendizado e crescimento: Mensura como a capacitação das pessoas, a tecnologia utilizada pela empresa e o clima organizacional está influenciado nas outras perspectivas;

Por último, vale à pena recorrer-se a Maxwell (2007), para quem o quesito liderança é fundamental para o sucesso estratégico de uma organização. Segundo esse autor, qualquer projeto que envolva pessoas dará certo com a presença de uma forte liderança. Seu entendimento é que as pessoas determinam o potencial de uma empresa, seus relacionamentos indicam o moral da organização, a estrutura determina o porte de uma empresa, a visão organizacional determina o rumo que essa empresa tomará e a liderança determina o sucesso do desenvolvimento e execução de uma estratégia.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de Pesquisa

Para atender aos objetivos do estudo, a pesquisa escolhida foi de natureza qualitativa, visto que se procurou explorar o fenômeno de maneiras e em contextos que procuraram estruturar, de forma flexível, a direção da investigação dentro de definições operacionais e suposições prioritariamente decididas pelo pesquisador no decorrer de seu trabalho.

De acordo com Roesch (2005), o enfoque qualitativo conduz o pesquisador a iniciar com conjuntos de conceitos amplos e idéias cujo conteúdo vai consolidando-se durante o processo de coleta dos dados.

A pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva.

Ocorreu exploratória devido ao fato de que, embora a administração estratégica seja alvo de inúmeras publicações, não se verificou a existência de estudos que abordassem de forma ampla as estratégias de marketing específicas utilizadas por empresas que assumem o papel de Desafiantes de Mercado.

Na pesquisa, houve análise de conteúdo da literatura. Triviños (1996) destaca que esse processo de análise pode ser feito por meio de pré-análise (organização do material), descrição analítica dos dados (codificação, classificação, categorização) e interpretação referencial (tratamento e reflexão).

A pesquisa descritiva tem por finalidade “observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito de seu conteúdo” (OLIVEIRA, 2004, p.128). Na pesquisa descritiva não há a interferência do investigador, o qual apenas procura descobrir, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece.

Para Vergara (2007), a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento sistematizado, enquanto que a pesquisa descritiva objetiva descrever as características das estratégias em questão, expondo as especificidades de determinado fenômeno. Seu conjunto de características

Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso (SILVA; MENEZES, 2001, p. 21).

Este estudo não comporta hipóteses por se caracterizar como uma pesquisa exploratória e, por conseqüência, não se tem conhecimento suficiente para preestabelecer respostas (VERGARA, 2007).

4.2 Estratégia de Pesquisa

Esta pesquisa procurou investigar as estratégias de marketing utilizadas por empresas que ocupam o segundo lugar em seus mercados e objetivam alcançar a liderança. Torna-se importante ressaltar a escassez de estudos relacionados às estratégias específicas de marketing de organizações que objetivam conquistar a maior participação no mercado, já que muitas pesquisas são direcionadas para estratégias de setores específicos da economia.

A estratégia de pesquisa consistiu em um estudo de casos múltiplos, capazes de estimular a compreensão e orientar a elaboração das questões para o estudo. De acordo com Yin (1981) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno dentro de seu contexto. Essa estratégia não possui um esquema conceitual rígido e propicia maior flexibilidade na análise dos resultados.

O estudo de Caso, como aponta Cavaye (1996), possibilita a consideração de grande número de variáveis e baseia-se no uso de diversas fontes de dados.

Mattar (1997) propõe uma classificação para os dados a serem coletados e analisados em pesquisa desta natureza, a saber, primários e secundários. Enquanto os dados primários devem ser coletados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em questão, os secundários (levantamento da bibliografia, dados estatísticos e pesquisas realizadas) já se encontram coletados e, em algumas situações, até analisados, porém com objetivos diferentes dos que serão atribuídos pela pesquisa.

A coleta dos dados primários ocorreu por meio de questionários semi-estruturados com 14 (quatorze) tipos de questionamento. Essa coleta se caracteriza pela interrogação direta de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, procedendo-se à solicitação de informações acerca de algum problema para, em seguida, mediante análise qualitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 1999). Neste caso, as perguntas foram previamente determinadas e estruturadas, seguindo um roteiro estabelecido (LAKATOS;

MARCONI, 2001), para se obter dos entrevistados possíveis diferenças relativas a divergências de opinião em relação a um mesmo assunto (GIL, 1999).

4.3 Unidades de análise

As unidades de análise escolhidas foram organizações brasileiras que, segundo Fachin (2001), apresentam um conjunto de fenômenos com todos os fatos apresentando características comuns de competitividade pela liderança em seus respectivos mercados. Compõem-se de 3 (três) empresas de grande porte empresarial, passando a serem consideradas como Empresas 'Alfa', 'Beta' e 'Zeta'.

A definição de empresas pesquisadas se baseou primeiramente em critérios definidos pelo pesquisador:

- Faixa de Faturamento: Receita Operacional Bruta de Vendas Superior a R\$ 1 bilhão de reais por ano.
- Setor da Economia: Indústria de Bens de consumo não duráveis.
- Modelo de Distribuição/Vendas: Atuação em todos os canais de distribuição do território nacional; varejo, atacado e grandes redes de supermercados de atuação regional e nacional.

A partir desse primeiro mapeamento, foram realizados contatos telefônicos com pessoas-chave das áreas de vendas, marketing e planejamento, as quais forneceram informações essenciais ao desenvolvimento da pesquisa, tais como:

- Existência de categorias de produtos comercializados que ocupassem atualmente a segunda posição em participação sobre o volume de vendas do mercado ou tivesse, em período recente, conquistado a liderança de um determinado mercado;
- Disposição por parte das empresas de participarem da pesquisa.

Optou-se por estudar três empresas de ramos de negócios variados, laticínios, higiene pessoal, e produtos alimentícios em geral. As organizações pesquisadas optaram pelo anonimato.

A amostra escolhida é considerada não-probabilística intencional (MATTAR, 1997). Há diferença entre amostragem probabilística (ou estatística) e amostragem não-probabilística (ou subjetiva).

Segundo as normas de Controles Internos do Senado Federal (SENADO, 2008), a primeira fundamenta-se na distribuição amostral e na seleção aleatória, enquanto que a segunda não tem base estatística, sendo a amostra selecionada por critérios pessoais decorrentes da experiência profissional e do conhecimento do setor em exame. Quando o objetivo é o exame de casos sem o interesse na obtenção de inferências sobre a população, ou quando o tamanho da amostra é muito pequeno (inferior a 10 casos), o auditor pode valer-se da amostragem não probabilística, utilizando os seguintes critérios de seleção para compor uma amostra: (1) seleção com base em análise de vulnerabilidade, risco potencial inerente e importância relativa; (2) itens com características inovadoras, pouco usuais ou com grande complexidade; (3) itens em que ocorreram mudanças na natureza, extensão, prazo ou custo original; (4) indícios de irregularidade ou erro; e (5) desejo de dispor de uma distribuição razoável em relação a órgãos, unidades responsáveis, modalidades operacionais, setores de atividade econômica, estados da federação etc.

Neste estudo, houve a opção pelo item 5, pelo desejo de dispor de uma modalidade operacional de setores de atividade econômica, considerado o foco principal da pesquisa.

4.4 Unidades de observação

As unidades de observação selecionadas foram os gestores de marketing, vendas e planejamento que participam do processo de formulação e/ou implementação das estratégias de marketing, conforme o Quadro 6:

Empresa	Segmento	Cargo do Entrevistado
Alfa	Absorventes	Gerente de Produto
Beta	Laticínios	Gerente de Planejamento e Marketing Diretor de Vendas
Zeta	Gêneros alimentícios	Gerente de Estratégia e Execução de Marketing

Quadro 6 – Unidades de análise e observação da pesquisa

Segundo Thiollent (1987), em uma pesquisa qualitativa sugere-se a entrevista de um pequeno número de indivíduos que representem a identidade organizacional à qual pertencem. Nesse tipo de pesquisa, o objetivo do pesquisador consiste em

aprender sobre o fenômeno extraindo dos indivíduos entrevistados suas experiências, que constituem em agentes reveladores da cultura empresarial vivida no dia a dia.

O envolvimento no fenômeno, o conhecimento concreto da questão principal da pesquisa, a disponibilidade de tempo para a entrevista, assim como a capacidade para expressar detalhes para a compreensão do fenômeno, foram os requisitos utilizados para escolha dos entrevistados.

4.5 Coleta de dados

O trabalho utilizou informações primárias e secundárias. As primárias foram obtidas por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com os profissionais que participam dos processos de formulação e/ou implementação das estratégias de marketing. Para essa atividade, foi elaborado um roteiro de entrevista (APÊNDICE). As informações secundárias foram obtidas em obras de relevância internacional em matéria de estratégias de marketing, nomeadamente de Porter e Kotler.

A exploração do material coletado está demonstrada na Figura 10:

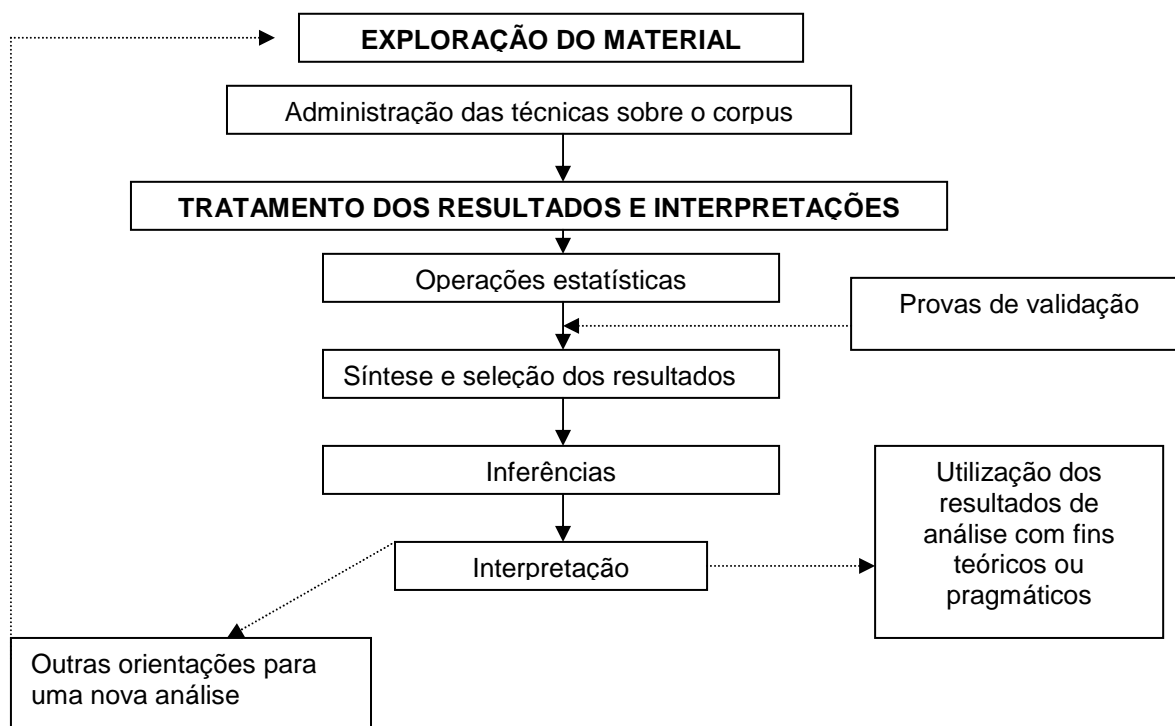


Figura 10 – Organização da análise de conteúdo (parcial)

Fonte: BARDIN, 1977, p. 102.

O modelo sugerido por Bardin (1977) não foi totalmente inserido acima, embora tivesse sido aplicado no desenvolvimento da dissertação, quanto aos processos de pré-análise: leitura, referenciação de índices, constituição do corpus e preparação do material, além da dimensão e direções de análise.

Apesar da Figura 10, contemplar fases de operações estatísticas e provas de validação, as mesmas não foram utilizadas, por se tratar de um estudo múltiplo de casos que foi realizado por meio de amostra não probabilística formada por três empresas.

4.6 Método de análise de dados

Escolheu-se a análise de conteúdo como metodologia para o tratamento de dados, visto que o fenômeno a ser observado seria a comunicação oriunda das entrevistas e da análise da literatura.

Análise de Conteúdo se define como um "conjunto de técnicas de análise das comunicações" (BARDIN, 1995, p. 31) que se vincula ao rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto. Nascida de uma longa tradição de abordagem de textos, essa prática interpretativa se destaca pela preocupação com recursos metodológicos que validem suas descobertas. Na verdade, trata-se de uma sistematização, de uma tentativa de conferir maior objetividade a uma atitude que conta com exemplos dispersos, mas variados, de pesquisa com textos.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados e analisados os dados de pesquisa coletados no campo. Primeiramente, realizou-se uma descrição das empresas, identificando seus principais produtos, o tamanho da organização e mercados de atuação. Na segunda parte, foram abordadas as estratégias de marketing adotadas por essas empresas que objetivam tornarem-se líderes em seus mercados de atuação.

5.1 Caracterização das Empresas

5.1.1 Empresa Alfa

A empresa Alfa é uma multinacional com mais de 50 anos de operações na América Latina. As operações no Brasil se iniciaram em 1988, com a entrada no mercado de sabonetes. Após 20 anos de atuação no Brasil, a empresa comercializa no país 22 marcas distintas de produtos, sendo que os principais são: sabão em pó, fraldas descartáveis infantis, absorventes femininos, xaropes e pastilhas para tosse, pomada para queimaduras leves, xampus e condicionadores capilares, cremes para pele e batatas fritas. As categorias de produtos descritas são produzidas em sete plantas industriais concentradas na região sudeste do país.

A empresa vem recebendo, nos últimos 10 anos, as premiações mais importantes no que se refere a seus modelos de gestão logística, industrial, recursos humanos, preocupação com meio ambiente e cidadania. Por ser detentora de 22 marcas distintas de produtos, a Alfa é uma empresa extremamente voltada ao marketing e investe parcela superior a 8% de sua Receita Operacional Bruta nessa área.

5.1.2 Empresa Beta

A empresa Beta explora o mercado de lácteos, com capital estritamente nacional, foi fundada em 1948 e atualmente comercializa produtos derivados do leite em todo o território brasileiro.

Seu portfólio de produtos é formado por leite em pó integral e desnatado, leite condensado, creme de leite, doce de leite, logurte, requeijão, manteiga, leite fermentado, leite pasteurizado, leite flavorizado e leite UHT. As categorias de produtos descritas são produzidas em 6 fábricas concentradas na região centro-oeste e sudeste do País.

Nos últimos oito anos, a empresa duplicou seu faturamento lutando por parcelas de mercado que pertenciam a seus concorrentes e por meio de lançamentos de novos produtos.

Os investimentos em marketing da Empresa Beta não superam parcelas superiores a 2% de sua Receita Operacional de Vendas.

5.1.3 Empresa Zeta

A empresa Zeta é uma organização multinacional de origem holandesa que iniciou suas operações no Brasil em 1905.

Depois de 103 anos de atuação no país, a Zeta comercializa um extenso portfólio de produtos agrupados em duas divisões: Alimentos e Fertilizantes. A primeira divisão citada comercializa margarinas, óleo de soja, maioneses, azeite, farinhas e gorduras especiais de soja. A divisão de fertilizantes comercializa produtos de fertilização e nutrição animal.

Seu mix de produtos é fabricado em cerca de 80 plantas industriais espalhadas por 16 estados Brasileiros.

Os investimentos em marketing da Empresa Zeta representam cerca de 5% de sua Receita Operacional Bruta de Vendas.

5.2 Contexto e análise dos dados

Com base nos dados coletados, segue-se uma explicação sobre as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas pesquisadas para atingir a liderança de seus mercados de atuação.

Conforme citado por Kotler (2006), as empresas que se encontram na segunda colocação de um mercado podem, em sua busca pela liderança, decidir disputar fatias de mercado com o líder e também com as empresas que possuem menores participações.

Pode-se entender a posição de uma empresa que ocupa a segunda posição em um mercado fazendo-se uma analogia a uma competição de automóveis. O veículo que ocupa a segunda posição deve preocupar-se em ultrapassar o veículo que ocupa a primeira posição, mas também objetiva defender-se e aumentar sua distância frente aos concorrentes que estão em sua perseguição.

A Figura 11, a seguir, demonstra esse processo.

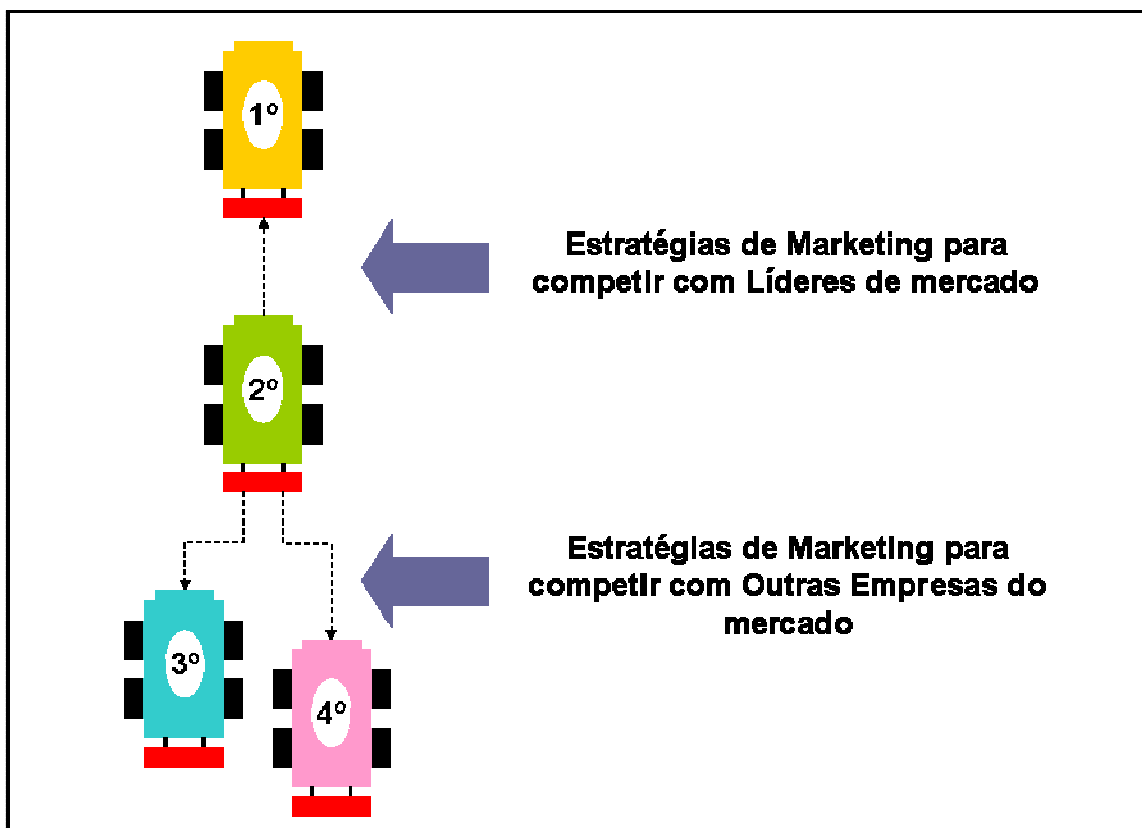


Figura 11: Estratégias de Marketing

Fonte: Elaborada pelo autor da pesquisa, 2008.

Cada uma das posições de mercado demonstradas na Figura 11 possui vantagens e desvantagens.

O líder de mercado possui uma série de vantagens frente a seus concorrentes, dentre as principais podem ser citadas:

- Linha Estratégica de combate única: O líder detém a maior participação do mercado e conforme demonstrado na analogia da corrida de automóveis acima, essa situação lhe permite preocupar-se exclusivamente com quem o está perseguindo, gerando uma otimização de esforço estratégico.
- Por deter a maior fatia de um mercado, conclui-se que o líder tem a preferência da maioria dos consumidores. Essa situação lhe permite um alto poder de barganha em suas negociações de vendas junto aos distintos canais

de distribuição. O produto do líder possui um alto grau de importância para o negócio dos canais de distribuição, e isso lhes obriga a serem menos severos em suas negociações.

Quanto às desvantagens das organizações que ocupam o primeiro posto na participação de um mercado, salienta-se:

- Quase sempre a liderança de um mercado está relacionada a um *status* de ‘Sinônimo de Categoria’, que expõe o líder na obrigação de lançar pioneiramente todas as melhorias e inovação de uma categoria. Na maioria das vezes, os líderes que não inovam terminam sendo ‘engolidos’ por seus concorrentes mais próximos.
- A condição de liderança pode gerar uma ‘zona de conforto’, que influencia os líderes de mercado a se movimentarem e reagirem de forma mais lenta que seus concorrentes diretos às mudanças dos mercados.

Se o líder, conforme ditado popular, ‘bebe água limpa por estar à frente’, o contrário acontece com a organização que ocupa a segunda posição. Esta empresa precisa alinhar-se estrategicamente para combater tanto o líder de mercado quanto as empresas que estão em posições inferiores à sua, como o terceiro e quarto lugares do mercado.

Pode-se concluir que o contexto acima gera um duplo esforço estratégico, já que o segundo colocado necessita perseguir o líder para conquistar seu mercado e ao mesmo tempo defender-se de outras empresas.

‘Copiar’ ou ‘criar’ são os verbos que fazem parte do dia a dia dos segundos colocados que objetivam a liderança. Essas empresas possuem duas opções de ataque ao líder que, em conjunto, representam valiosa vantagem. A situação descrita está demonstrada na Fig. 12:



Figura 12: As formas de ataque à empresa líder.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2008.

As organizações de segundo posto no mercado podem atacar as líderes copiando suas inovações. Um exemplo prático acontece quando a líder melhora algum atributo de seu produto, e a segunda colocada, ao concluir o sucesso da melhoria aplica a mesma em seu portfólio de produtos.

Além de copiar a líder, a empresa desafiante também possui a opção de lançar uma inovação pioneira no mercado, adquirindo uma vantagem frente sua principal oponente ora citada. Em síntese apesar da desvantagem de encontrar-se entre várias empresas, “os segundos lugares” de um mercado possuem a vantagem de poder atacar o líder através das duas frentes citadas.

Por último, sobre o contexto estratégico das empresas desafiantes, vale à pena citar que as brigas por fatias de mercado frente ao líder tendem a apoiarem-se em projetos de melhoria de produtos já existentes, lançamentos de novos produtos e redefinições nos modelos de distribuição. Em contra partida, as ‘batalhas’, frente às empresas que se encontram em posições inferiores, tendem a ser mais desleais, baseando-se, na maioria das vezes, em guerras de preços.

Salientadas algumas vantagens e desvantagens do líder e da segunda colocada cabe citar que a vantagem mais relevante das empresas de menor participação de mercado é sua rapidez de movimentação e ação sempre em regiões específicas, quase sempre situadas próximas as suas plantas industriais. Quanto à desvantagem pode-se dizer que as mesmas, na maioria das vezes, não possuem estrutura econômica financeira para suportar um ataque mais pesado e longo das grandes organizações do setor.

5.2.1 Empresa Alfa

A categoria de produtos-alvo da pesquisa sobre as estratégias de marketing da Empresa Alfa é a de absorventes femininos. O mercado pesquisado movimentou, em 2007, R\$ 3 bilhões no Brasil.

Primeiramente, cabe explicitar que o processo de Formulação e implementação das estratégias de marketing desta empresa é formal. Existe uma equipe de executivos exclusivamente responsáveis pelo desenvolvimento das estratégias de marketing que, depois de selecionadas, são executadas por meio de planos de ação que envolve o restante da empresa.

O monitoramento do resultado das estratégias é realizado em reuniões mensais onde os principais executivos de marketing discutem os resultados dos indicadores de desempenho relacionados a cada uma das estratégias mercadológicas.

A área de estratégia de marketing é comandada por um diretor de marketing, que está diretamente ligado a Vice Presidência da Empresa. A equipe desse diretor é composta por 10 gerentes de produto, que são responsáveis por distintas categorias de produtos em nível nacional.

Segundo a Gerente de Produto desta empresa, a maior parte dos insucessos estratégicos está relacionada à adoção de estratégias inadequadas ao ambiente de negócios da empresa. Segundo a executiva, casos de insucessos por Resistência Cultural ou Falhas de Execução são extremamente raros. Nos dizeres da entrevistada, “para uma estratégia falhar por aqui é porque não estava adequada ao momento, não existe em nosso vocabulário falhar por erros operacionais ou resistência de alguém das equipes”.

O mercado de absorventes femininos vem movimentando-se da seguinte forma nos últimos três anos (TAB. 1):

Tabela 1
Absorventes Femininos – Participações de Mercado 2005-2007

Participações de Mercado – Volumes de Venda			
Empresa	2005	2006	2007
Líder de mercado	35%	30%	28%
Empresa Alfa	15%	19%	23%
Outras empresas	50%	51%	49%

Fonte: Empresa Alfa, 2008.

Em 2008, a empresa sob análise vem trabalhando em um plano Estratégico estabelecido para o período 2005-2010, que objetiva o alcance da liderança no mercado de absorventes femininos. De acordo com a entrevistada, Gerente de Produto da Empresa Alfa, com o objetivo de conquistar a liderança do mercado de absorventes no Brasil, a empresa está adotando os seguintes pilares estratégicos de marketing frente à empresa que lidera o mercado:

a) Oferta de Produtos com qualidade idêntica ao líder de mercado, mas com preço mais acessível para o consumidor. É a estratégia de marketing mais importante da Empresa Alfa, envolvendo todos os funcionários em um desafio de

entregar ao consumidor um produto de alta qualidade e sem poder transferir todos os custos para o preço de venda. Os parâmetros qualidade no mercado de absorventes resumem-se a dois quesitos básicos: (1) a capacidade de absorção do líquido feminino por parte do absorvente que produz uma sensação confortável à usuária; e (2) a capacidade de contenção do odor resultante do líquido. Nos dizeres da funcionária entrevistada, “em síntese, trabalhamos para produzir um absorvente que a usuária nem perceba que esteja utilizando, isso parece fácil, mas demanda trabalho árduo de pesquisa e desenvolvimento”;

b) Preços inferiores ao líder de mercado. Estratégia decorrente da citada anteriormente, e objetiva clarear a toda equipe de marketing e vendas que obrigatoriamente os absorventes da Empresa Alfa devem estar mais baratos que a líder de mercado nos pontos de venda de todo o Brasil;

c) Extensões de linha de produtos existentes através da modernização da linha de absorventes já existentes. Consiste na estratégia de transformar um item do portfólio de produtos existentes em várias opções que possuam atributos de produtos distintos. No caso da empresa pesquisada, o principal item do portfólio de absorventes transformou-se, nos últimos três anos, em sete tipos de produtos distintos, que mantêm alguns atributos em comum, mas são destinados a públicos-alvos distintos. Essa estratégia vai de encontro a uma fraqueza do líder de mercado, que não possui velocidade de ampliação de seu portfólio de produtos e possui embalagens que deixam a desejar quando comparadas às novas tendências da categoria;

d) Inovações em produtos que ofereçam novas funcionalidades altamente valorizadas pelas consumidoras de absorventes. De acordo com a empresa pesquisada, as últimas inovações em produto acontecidas nessa categoria referem-se a texturas do absorvente, propriedades de inibição de odor do líquido menstrual, além de fracionamento de embalagens;

e) Inovações em distribuição. No caso da empresa Alfa, a estratégia de distribuição consiste em ampliar a comercialização de absorvente atualmente concentrada em farmácias/drogarias e grandes supermercados para canais de distribuição alternativos, como supermercados de pequeno porte. Para isso, de acordo com a Gerente de Produto, estão sendo utilizados micro-distribuidores, que possuem a função exclusiva de comercializar os absorventes para os varejistas de pequeno porte. Segundo a entrevistada, “temos que “varejar”, pois as consumidoras

precisam nos reconhecer como a marca que está presente em qualquer tamanho de ponto de venda, desde uma farmácia até um micro supermercado perto de sua casa”;

f) Ações Intensivas de Propaganda. Visto que a empresa investe cifras superiores a 5% de sua Receita Operacional Bruta em marketing, as ações de propaganda em veículos de comunicação voltados ao público feminino são constantes, e todas as campanhas objetivam exacerbar o posicionamento de produtos com qualidade idêntica ao produto líder de mercado. Vale à pena destacar que essa estratégia é muito importante para “minar” o líder de mercado, que possui uma liderança histórica de mercado e sendo considerada a marca mais tradicional pelas consumidoras;

g) Ações Intensivas de Promoção de Vendas. Paralelamente à comunicação em mídia voltada ao público feminino, que objetiva massificar o conceito de qualidade equiparada ao líder de mercado, a Empresa Alfa executa programas constantes de promoção de seus produtos nos canais de distribuição mais importantes. Em síntese, as estratégias de intensificar Propaganda e Promoção de Vendas “andam juntas”. Enquanto a primeira delas é a responsável por assegurar o conceito de qualidade, a segunda garante que o consumidor encontrará preços de absorventes acessíveis nos pontos de venda.

O modelo de Estratégias utilizadas pela Empresa Alfa para competir com a empresa líder de mercado vem surtindo resultados positivos, conforme demonstrado pelas métricas de participação de mercado (TAB. 1).

Vale à pena salientar a importância demonstrada pela Gerente de Produto no que se refere à importância da integração de toda a empresa frente à estratégia de entregar uma qualidade superior a preços acessíveis.

As áreas de qualidade, produção e logística são fundamentais para o sucesso dessa estratégia, pois devem garantir qualidade alta atrelada a custos baixos, caso contrário o pilar do modelo estratégico se romperá. Essa necessidade de sinergia fundamenta a afirmação de muitos autores sobre o fato da estratégia de marketing ser fundamentalmente uma estratégia de toda a empresa e não exclusivamente uma estratégia desenvolvida pelos ‘marketeiros’. A frase “a estratégia de marketing aqui é corporativa, todos estamos trabalhando por ela”, citada pela entrevistada, ilustra como a organização se encontra integrada pela meta de ser líder.

Outro ponto importante sobre o modelo estratégico utilizado pela Empresa Alfa para competir com a empresa Líder de Mercado consiste no modelo de distribuição. Segundo a funcionária entrevistada, as Inovações em Produto são facilmente copiadas nessa categoria de produtos e, dessa forma, criar um modelo de distribuição mais eficiente que o líder transforma-se em uma estratégia fundamental para alcançar a liderança.

Como a Empresa Alfa ocupa atualmente a segunda posição do mercado Brasileiro de absorventes femininos, também exerce a opção de conquistar fatias de mercado de empresas que se encontram em posições inferiores, como o terceiro e o quarto lugares. Basicamente, o modelo estratégico utilizado frente a essas empresas consiste em:

- a) Oferta de Produtos com qualidade superior as demais empresas. Consiste em ofertar um produto com qualidade comprovadamente superior às demais empresas;
- b) Preços superiores ao demais concorrentes. A empresa Alfa posiciona os preços de maneira superior às empresas que possuem menor participação de mercado. Essa estratégia de preço fundamenta-se na inviabilidade econômico-financeira de concorrer em preço frente a esse grupo de empresas, mantendo os mesmos padrões de qualidade e buscando diferenciar-se como um produto “Premium”, comparado ao líder de mercado;
- c) Extensões de linha de Produtos e Inovações de Produto. Para conquistar as consumidoras das outras empresas mantendo a estratégia de preços superiores, a Empresa Alfa procura estender e inovar suas linhas de produto oferecendo a esse grupo de consumidoras um portfólio de atributos de produtos capazes de fazê-las trocar de opção de absorvente feminino;
- d) Ações intensivas de Propaganda. O conceito de marca criada pelas veiculações em mídias femininas de massa auxilia tanto no desenvolvimento de uma marca mais forte frente à líder de mercado quanto no convencimento à experimentação de seus produtos por parte das consumidoras fieis a outras marcas.

De acordo com a Gerente de Produto entrevistada, o modelo estratégico adotado pela Empresa Alfa tem se mostrado eficiente visto a movimentação das fatias de mercado nos últimos três anos. No entanto, conforme ressaltado pela entrevistada, as estratégias de marketing frente à empresa líder têm demonstrado resultados mais rápidos do que as estratégias de marketing adotadas frente às outras empresas de mercado. Esse resultado é perceptível quando analisado o

quadro que contém a evolução das fatias do mercado brasileiro de absorventes femininos. Quanto aos demais concorrentes, a colaboradora entrevistada declara: “não podemos focar apenas no líder e nos esquecer das empresas que estão em nossa perseguição, devemos ter posicionamento estratégico bem claro para lidar com os dois grupos de concorrentes”.

A Empresa Alfa objetiva atingir a liderança do mercado brasileiro de absorventes femininos em 2008, quando será duplicado o orçamento publicitário que sustenta as estratégias de ações intensivas de Propaganda e Promoções de Venda. O cenário dos próximos três anos foi projetado pelos profissionais da empresa, conforme demonstrado na Tabela 2:

Tabela 2
Absorventes Femininos – Previsões de Mercado 2008-2010

Previsões de Mercado – Volumes de Venda			
Empresa	2008	2009	2010
Líder de mercado	26%	26%	26%
Empresa Alfa	28%	30%	32%
Outras empresas	46%	44%	42%

Fonte: Empresa Alfa, 2008.

“Estamos em um momento muito importante, estamos preparados para alcançar a liderança. Será uma injeção motivacional imensurável para toda a empresa”, salienta a funcionária, quando questionada sobre a expectativa de se tornar líder de mercado.

Com referência ao acompanhamento do desempenho das estratégias de marketing da empresa Alfa, a organização, por sua filosofia, estará auditando seus resultados de forma sistemática.

5.2.2 - Empresa Beta

A categoria de produtos alvo da pesquisa sobre as estratégias de marketing da Empresa Beta é a de Leite Condensado em embalagem de lata. Esse mercado movimentou, em 2007, cerca de R\$ 1 bilhão no Brasil.

O processo de formulação e implementação das estratégias de marketing desta empresa possui características formais e informais. A orientação sobre o posicionamento estratégico que o leite condensado da empresa deve assumir no

mercado nacional é transmitido, em reunião, pela Vice-Presidência, ao Diretor de Vendas e a um Gerente de Planejamento e Marketing. Depois desse passo, tais executivos possuem autonomia e flexibilidade para formalizar a estratégia por meio de planos de ação específicos, objetivando implementá-la, desde que não se distanciem das orientações gerais de posicionamento transmitidas.

Segundo o Diretor de Vendas e o Gerente de Planejamento e Marketing, a maior parte dos insucessos estratégicos está relacionada aos fatores adoção de estratégias inadequadas ao ambiente de negócios da empresa ou falha na execução de estratégias regionais. De acordo com os entrevistados, casos de resistência cultural à estratégia são muito raros. “Não temos problemas com resistência cultural por aqui, quando alguma coisa dá errada ou é porque escolhemos algum caminho inapropriado ou porque cometemos alguma falha em âmbito regional”.

Isso confirma Mintzberg (2006), que ensina que, além de influenciar a estratégia por meio das decisões das pessoas, uma cultura organizacional pode significar um compromisso comum com crenças que encorajam a consistência no comportamento de uma organização. A Tabela 3 ilustra o comportamento do mercado de leite condensado em lata brasileiro nos últimos anos:

Tabela 3
Leite condensado lata – Participações de Mercado 2005-2007

Participações de Mercado – Volumes de Venda			
Empresa	2005	2006	2007
Líder de mercado	55%	50%	48%
Empresa Beta	25%	30%	34%
Outras empresas	20%	20%	18%

Fonte: Empresa Beta, 2008.

A empresa Beta possui um Plano Estratégico para os próximos cinco anos, que prevê a conquista da liderança do mercado brasileiro de leite condensado. Vale à pena salientar que essa empresa iniciou a comercialização do Leite Condensado Lata em 2002, e se conclui que, em apenas três anos, devido à adequação de suas estratégias, a mesma já tenha atingido o segundo lugar do mercado, com 25% de participação. Ao ser perguntado sobre os motivos do sucesso do produto, o Gerente de Planejamento e Marketing afirma “nosso leite condensado possui qualidade

idêntica ao produto líder de mercado, e nossa estrutura mais enxuta permite comercializá-lo a preços de 5% a 8% mais baixos”.

Para ‘atacar’ e ‘conquistar’ parcelas de mercado pertencentes à atual líder, a Beta esta adotando principalmente as seguintes estratégias de marketing:

- a) Oferta de Produtos com qualidade idêntica ao líder de mercado, mas com preço mais acessível para o consumidor, o que constitui seu pilar estratégico mais importante. A rápida expansão no mercado de Leite Condensado vem sendo alcançada por meio de um produto que oferece os mesmos benefícios que o líder a preços cerca de 10% a 15% mais atrativos. Na concepção do projeto do Leite Condensado da Empresa Beta, a principal diretriz da Vice-Presidência da empresa obrigava a área industrial produzir um produto com características idênticas às do líder de mercado. Como o leite condensado, na maior parte das vezes, é subproduto de doces em geral, seu maior parâmetro de qualidade é medido pela consistência e pela intensidade do sabor de açúcar gerado nos produtos finais (doces). Segundo os entrevistados da empresa, “leite condensado de boa qualidade deve permitir à dona de casa fazer um pudim consistente com sabor suave de açúcar”;
- b) Preços inferiores ao líder de mercado. A estratégia da Empresa Beta consiste em posicionar seus produtos a preços inferiores ao líder de mercado;
- c) Inovações em distribuição. Aliada à estratégia de oferecer um produto com alta qualidade e preço acessível, a estratégia de distribuição de Leite Condensado Lata da empresa Beta é uma forte aliada de seu desempenho em vendas. A empresa possui um eficiente programa de expansão de carteira de clientes, que assume importância relevante dentre as demais frentes de melhoria comercial e mercadológica trabalhadas pela empresa. Segundo o Diretor de Vendas, “nosso objetivo é fazer com que o consumidor encontre leite condensado em qualquer ponto de venda nas redondezas de sua residência”. O Gerente de Planejamento e Marketing completou o tema inovação de distribuição afirmando que “nossos planos de fidelidade objetivam conscientizar os pequenos varejos de que o leite condensado Beta é um item essencial no dia-a-dia dos consumidores e, portanto, não pode faltar nos estabelecimentos”;
- d) Ações Intensivas de Promoção de Vendas. A maior parcela dos investimentos de marketing da empresa Beta é destinada a programas de promoção realizados dentro dos pontos de venda. A aquisição de grandes espaços nas prateleiras dos

supermercados é condição vital para o sucesso do projeto de obtenção da liderança de mercado. Pelo fato de Beta possuir cultura mais conservadora com relação ao seu orçamento de marketing, os investimentos são direcionados para ações que garantam resultados financeiros em curto e médio prazo.

- e) Ações intensivas de propaganda. A outra parcela dos investimentos de marketing é destinada a ações de propaganda realizadas dentro de pontos de venda, tais como degustações, decorações de lojas, abordagens de consumidores, etc.

Quando questionados sobre possibilidades de extensões de linha no mercado de Leite Condensado Lata, os executivos afirmaram que essa estratégia é pouco adequada a um mercado como o do Leite Condensado Lata, que pode ser classificado uma *commodity*. De acordo com os entrevistados, a empresa líder vem tentando, por meio de extensões de linha, paralisar o crescimento de Beta, mas sem resultado expressivo. Dessa forma, avaliam que sua empresa prefere manter-se em uma operação focada na forma mais simples do produto, que se apresenta em lata de 395 gramas. Entendem que a estratégia de marketing de Inovação em Produto também possui potencial de resultados inexpressivos, já tendo sido tentada pela líder de mercado. Esta reformulou totalmente o conceito de sua embalagem, aumentando seus custos, e não obteve retornos em relação ao incremento de participação de mercado ou melhoria de posicionamento de preço. Segundo o Gerente de Planejamento e Marketing, “a inovação em distribuição nessa categoria é mais importante que a inovação em produto”.

Atualmente, a empresa Beta ocupa a segunda posição no mercado de Leite Condensado Lata e também possui estratégias para ‘guerrear’ com empresas que possuem fatias de mercado inferiores à sua. As principais estratégias são:

- a) Oferta de Produtos com qualidade superior as demais empresas. A qualidade dos produtos ofertados ao mercado pela Empresa Beta é comprovadamente superior as concorrentes que possuem menor participação de mercado. O Diretor de Vendas da empresa defende a questão da qualidade superior às demais empresas e afirma que “em testes realizados nas confeitarias clientes de nossa empresa, a consistência nos doces gerada pelo nosso Leite Condensado mostra-se incomparável às empresas que estão nos perseguindo no mercado”.
- b) Preços superiores ao demais concorrentes. Beta possui posicionamento de preços superiores às empresas com menores fatias de mercado. Assim como no caso citado sobre a Empresa Alfa, essa estratégia de preço fundamenta-se na

inviabilidade econômico-financeira de concorrer em preço frente a esse grupo de empresas mantendo os mesmos padrões de qualidade. Complementarmente lembra-se que o leite condensado da Empresa Beta objetiva-se diferenciar-se como um produto “Premium”, de qualidade comparada ao líder de mercado.

- c) Ações intensivas de Propaganda. Utiliza ferramentas de comunicação disponíveis dentro do ponto de venda, como abordagens de consumidores, degustações, peças visuais, etc.

De acordo com os entrevistados de Beta, o modelo estratégico adotado conseguiu atingir patamares de fatias de mercado significativas nos últimos três anos, conforme demonstrado na Tabela 3. O Gerente de Planejamento e Marketing salienta que “os resultados de *market share* comprovam que nosso modelo estratégico é consistente, saímos do nada em 2002 e hoje temos aproximadamente 35% do mercado”.

A equipe entrevistada destaca, ainda, que a líder de mercado e as outras empresas demonstram velocidade distinta de reação estratégica. Enquanto a primeira (Líder de mercado) atua nacionalmente, apresenta um padrão estratégico uniforme e certa morosidade para reagir a ataques da empresa Beta, o segundo grupo atua em regiões específicas espalhadas pelo país, apresenta um padrão estratégico distinto em cada uma dessas regiões e reage velozmente aos ataques da empresa Beta. Na opinião do Diretor de Vendas, “é impressionante a velocidade que as empresas de menor porte se movimentam, em alguns momentos elas são muito mais velozes que a líder para reagir a nossos ataques”.

Beta objetiva atingir a liderança do mercado de leite condensado lata nos próximos quatro anos. Seus principais pilares estratégicos são: contínuas inovações em distribuição e a intensificação em ações de propaganda realizadas dentro dos pontos de venda. As participações de mercado para os próximos anos estão sendo projetadas pela empresa conforme a Tabela 4:

Tabela 4
Leite condensado lata – Previsões de Mercado 2008-2011

Leite Condensado Lata – Volumes de Venda				
Empresa	2008	2009	2010	2011
Líder de Mercado	44%	42%	40%	39%
Empresa Beta	36%	38%	40%	41%
Outras empresas	20%	20%	20%	20%

Fonte: Empresa Beta, 2008.

O modelo estratégico da Empresa Beta passará por avaliações anuais, quando será checado o plano de participações de mercado que compõem a Tabela acima.

4.2.3 Empresa Zeta

A categoria de Margarinas (100% à base de soja) foi eleita como alvo da pesquisa sobre as estratégias de marketing da Empresa Zeta. Essa categoria movimentou, em 2007, R\$ 5 bilhões, apenas no Brasil.

O processo de formulação e implementação das estratégias de marketing da Empresa Zeta possui características formais.

A empresa é composta por uma Diretoria de Planejamento Estratégico e uma Diretoria de Marketing que se reportam ao Vice-Presidente Executivo da Empresa. Seu planejamento estratégico 2008-2011 divide-se em estratégias financeiras, de produção, recursos humanos e marketing, cabendo ao Diretor de Marketing a tarefa de desdobrar suas estratégias regionalmente, sempre seguindo as diretrizes validadas pelo Vice Presidente Executivo e pelo Diretor de Planejamento Estratégico. O resultado das estratégias é mensurado por um modelo de indicadores de desempenho que compõem um relatório mensal oficialmente reportado pelos Diretores de Planejamento Estratégico e Marketing ao Vice-Presidente da Empresa.

A equipe do Diretor de Marketing no escritório central da empresa é composta por 15 Gerentes responsáveis por áreas de gerenciamento distintas, tais como: Preços, *Trade* marketing, Feiras e Eventos, Promoção de Vendas, Inteligência de Mercado, Lançamento de Novos Produtos, Estratégia, etc.

Dentro dessa equipe, entrevistou-se uma profissional que ocupa o cargo de Gerente de Estratégia e Execução de Marketing, cuja principal função consiste em acompanhar se toda a rotina de gestão da área de marketing e vendas está seguindo o padrão de posicionamento estratégico mercadológico previsto no Plano 2008-2011.

Segundo a entrevistada, a maior parte dos insucessos estratégicos está relacionada à adoção de estratégias regionais inadequadas ao ambiente de negócios da empresa em áreas específicas. Com relação a ocorrências de insucessos por resistência cultural ou falhas de execução, afirma serem raras. “Aqui

em nossa empresa, falhas estratégicas por resistência cultural são muito raras. As vezes algumas unidades de negócio descumprem algumas premissas, mas essas falhas são rapidamente corrigidas”.

O mapa geral do mercado de Margarinas no Brasil está demonstrado na Tabela 5:

Tabela 5
Margarinas – Participações de Mercado 2005-2007

Participações de Mercado – Volumes de Venda			
Empresa	2005	2006	2007
Líder de mercado	52%	50%	49%
Empresa Zeta	42%	45%	47%
Outras empresas	6%	5%	4%

Fonte: Empresa Zeta, 2008.

Para a Gerente de Estratégia e Execução de Marketing, dentro de um cenário conservador, a empresa Zeta objetiva conquistar a maior fatia do mercado brasileiro de Margarinas nos próximos dois anos. Isso se deve ao fato de que sua diferença para a primeira colocada é de apenas dois pontos percentuais e o mercado é extremamente concentrado em duas empresas, com pouca força de reação por parte das empresas que não se encontram entre as duas primeiras posições. De acordo com a entrevistada, “o mercado de margarinas no Brasil é muito concentrado, duas empresas detêm mais de 90% do mesmo. Estamos muito confiantes que nos próximos dois anos seremos líderes”.

Segundo a entrevistada, a disputa com a líder de mercado está sendo travada por meio das seguintes estratégias de marketing:

- a) Oferta de Produtos com qualidade superior ao líder de mercado e preço superior ao líder de mercado; É a estratégia de marketing mais importante da Empresa Zeta e consiste em entregar um valor superior a um preço 5% superior ao líder de mercado. A qualidade desse produto está relacionada ao teor de gordura vegetal dos óleos que são utilizados em sua fabricação. Quanto maior o teor de gordura, mais nobre é considerado o produto, seja em processos de fritura, ou na utilização como subprodutos para preparação de outros alimentos. A entrevistada deixa claro sobre a qualidade do óleo vegetal utilizada na margarina na empresa Zeta quando afirma “nossas margarinas

possuem óleos vegetais puros com alto teor de gordura, não vendemos gato por lebre”;

- b) Preços superiores ao líder de mercado. A estratégia de preços superiores aos do líder de mercado objetiva materializar o conceito de produto “Premium”. Em síntese, nesse mercado o consumidor possui duas principais opções de consumo com padrão de qualidade semelhante. Através de seu posicionamento de preços mais alto frente ao líder e de outras estratégias de extensões de linha descritas abaixo, Zeta objetiva conquistar a liderança de mercado e ainda atingindo o patamar de “sinônimo de categoria”. A entrevistada salienta que “quem vê de fora tende a nos achar preciosistas, mas o status de sinônimo de categoria é um pilar importante para nossa proposta de práticas de preços de venda mais altos que o mercado”. Complementa, dizendo “não queremos ser exclusivamente líderes em fatia de mercado, também queremos deter um conceito de produto de altíssima qualidade”;
- c) Extensões de linha de produtos existentes. A empresa Zeta adota a estratégia de extensão de linha que permite a mesma criar produtos com novos atributos a partir de itens já existentes em seu Portfólio de Produtos. Os novos atributos vão desde embalagens diferenciadas, embalagens com gramaturas diferentes, novos sabores, etc. De acordo com a Gerente de Estratégia, as extensões de linha objetivam atender consumidores-alvos diferentes, que valorizam distintos atributos de produtos;
- d) Inovações em produtos. De acordo com a empresa pesquisada, as últimas inovações implementadas baseiam-se em produtos com características funcionais, como auxiliar a redução de colesterol ou auxiliar ao bom funcionamento do intestino;
- e) Inovações em distribuição. A estratégia de distribuição de Zeta para seu mix de margarinas consiste em atingir uma cobertura de 100% de todos os médios supermercados do Brasil, seguindo o critério de classificação de Pesquisa da Empresa Acnielsen. Para o alcance dessa métrica, encontra-se em implementação, no período de realização dessa pesquisa, um programa de Fidelidade direcionado para os supermercados desse porte;
- f) Ações Intensivas de Propaganda. Como deseja conquistar a liderança do mercado de margarinas e atingir o patamar de “sinônimo da categoria”, a

empresa Zeta investe fortemente em mídias de massa como Televisão, rádio e revistas para diversos públicos. A Gerente afirma que “a propaganda é uma das principais armas para criarmos o conceito que precisamos relacionar a nosso produto”.

Vale à pena salientar a ausência de estratégias de promoção de vendas da empresa Zeta. Segundo a Gerente de Estratégia e Execução de Marketing, a empresa optou por uma estratégia de produto “Premium”, fortemente materializada pelo seu posicionamento de preços frente ao principal concorrente. Dessa forma, qualquer estratégia de redução de preços colocaria o produto de forma oposta ao patamar “Premium” definido.

O modelo de Estratégias utilizadas pela Empresa Zeta para competir com a empresa líder de mercado vem surtindo resultados, conforme demonstrado pelas métricas de participação de mercado descritas na Tabela 5.

A Empresa Zeta objetiva atingir a liderança do mercado de Margarinas Brasileiro em 2009 e acredita no cenário de participações de mercado descrito na Tabela 6:

Tabela 6
Margarinas – Previsões de Mercado 2008-2010

Previsões de Mercado – Volumes de Venda			
Empresa	2008	2009	2010
Líder de mercado	49%	48%	48%
Empresa Zeta	47%	49%	50%
Outras empresas	4%	3%	2%

Fonte: Empresa Zeta, 2008.

Segundo a colaboradora entrevistada, a Zeta não possui estratégia formalizada para combater o grupo de concorrentes denominado “Outras Empresas”, pois considera que esse grupo de empresas exerce pouca ameaça ao plano estratégico da empresa, possui participação de mercado inexpressiva e atuação estritamente regional.

As metas de participação de mercado desenvolvidas por Zeta são acompanhadas nas reuniões mensais de estratégia, conforme descrito anteriormente nesta pesquisa.

6 ESTUDO TRANSVERSAL DOS CASOS

De acordo com Kotler (2006), o planejamento estratégico de marketing é um processo gerencial de desenvolvimento e manutenção entre os objetivos, habilidade, recursos de uma organização e suas oportunidades em mercados de constantes mudanças.

O autor entende que as empresas devam selecionar programas estratégicos que variam de acordo com uma série de variáveis. Dentre as principais, está a posição que a mesma ocupa em um mercado; líder, desafiante ou seguidor.

No intuito de elucidar um pouco este complexo fenômeno, estudou-se o mix de estratégias de marketing de três grandes indústrias de bens de consumo no Brasil que ocupam a segunda colocação de um de seus mercados, e vem demonstrando forte tendência de conquistar sua liderança.

Justifica-se a relevância desta pesquisa devido à escassez de estudos de temas relacionados ao processo de planejamento estratégico específicos de empresas ocupantes dessa posição no mercado, já que muitas pesquisas são direcionadas para estratégias de líderes de mercado ou de empresas atuantes em nichos específicos.

O Quadro 7 sumariza os resultados encontrados.

PARÂMETROS	EMPRESAS		
	ALFA	BETA	ZETA
Grau de formalização do processo de desenvolvimento e implementação de estratégia	Formal	Formal	Formal
Grau de flexibilidade do processo de desenvolvimento e implementação de estratégia	Rígido	Flexível	Flexível
Nível de clareza na definição dos objetivos de curto, médio e longo prazo mensurados	Alto	Alto	Alto
Intensidade do monitoramento da eficiência estratégica	Alto	Alto	Alto
Força relevante do Líder de Mercado	Liderança Histórica	Liderança Histórica	Liderança Histórica
Fraqueza relevante do Líder de Mercado	Carência de Inovação	Modelo de Distribuição	Carência de Inovação
Posicionamento Estratégico (Principal Estratégia de Negócios)	Qualidade idêntica ao líder de mercado, com preço 5% inferior em relação ao líder	Qualidade idêntica ao líder de mercado, com preço 10% inferior em relação ao líder	Qualidade idêntica ao líder de mercado, com preço 5% superior em relação ao líder
Pilar estratégico de marketing	Inovações em produtos e Extensões de linha	Inovação em distribuição	Inovações em produtos e Extensões de linha
Principal causa de insucesso de Estratégia de Marketing	Inadequação da estratégia	Inadequação da estratégia	Inadequação da estratégia
Participação relativa de mercado em relação ao líder do mercado – POSIÇÃO ATUAL	82%	70%	96%

Quadro 7 – Estudo transversal dos casos

Com relação ao grau de formalização, os processos de Desenvolvimento e Implementação das Estratégias mercadológicas das empresas Alfa, Beta e Zeta mostraram-se com um nível alto visto que as organizações pesquisadas, sem

exceção, possuem Planos Estratégicos de Marketing bem estruturados para todas as categorias de produtos, inclusive as pesquisadas. As estratégias de marketing fazem parte, oficialmente, da rotina dos principais executivos, que se preocupam em desdobrá-la nas ações do dia-a-dia.

As empresas Beta e Zeta demonstram mais flexibilidade no que diz respeito ao desenvolvimento e execução das estratégias de marketing. Nessas empresas, os executivos discutem suas opiniões e recebem orientações sobre o posicionamento estratégico geral de marketing da empresa, e posteriormente possuem autonomia para desdobrá-las pelas unidades de negócio. Situação contrária acontece na empresa Alfa, em que a alta administração define os parâmetros de como as estratégias de marketing devem ser desdobradas entre as diversas unidades de negócio da organização.

Os objetivos de curto, médio e longo prazo das empresas pesquisadas estão claramente definidos. Todas as empresas expuseram seus objetivos mercadológicos, incluindo seus anseios de participação de mercado que contemplam sua intenção de liderança.

Segundo Kotler (2006), à medida que uma organização implementa sua estratégia, os mesmos esforços empregados na execução também devem ser alocados no acompanhamento dos resultados e na correção de seus desvios. As empresas analisadas demonstraram forte cultura de acompanhamento dos resultados das estratégias de marketing, desde as gerências táticas e operacionais até os executivos de alta administração. Em síntese, o monitoramento do resultado das estratégias de marketing é realizado de forma intensa por todas as equipes.

Os principais concorrentes das empresas, que representam os líderes dos mercados alvo pesquisados, possuem como principal força de negócios o pioneirismo na fabricação e comercialização dos produtos no Brasil, assumindo, dessa forma, uma liderança histórica. Portanto, Alfa, Beta e Zeta “duelam” por participação de mercado frente a empresas com tradição histórica de sucesso e liderança.

Ao mesmo tempo em que dominam historicamente seus mercados, a principal fraqueza das organizações líderes consiste na carência de inovação. Nessa percepção, são exatamente as estratégias de marketing de inovação e extensões de linha de produtos que representam os pilares estratégicos de marketing das empresas Alfa e Beta para conquista da liderança.

Com referência à fraqueza da líder de mercado concorrente da empresa Beta, saliente-se seu modelo de distribuição, com vendas concentradas em grandes clientes. Em contrapartida, o pilar estratégico de marketing utilizado pela empresa Beta consiste na inovação em distribuição, por meio de um modelo de logística que permite pulverizar ao máximo as vendas de leite condensado, disponibilizando o produto para uma quantidade cada vez maior de pontos de venda.

A estratégia de negócios – binômio ‘oferta de qualidade e posicionamento de preço’ – das empresas Alfa e Beta é semelhante. Ambas oferecem produtos com qualidade idêntica ao líder de mercado e possuem preços mais acessíveis que o mesmo. De acordo com a classificação de estratégias de qualidade e preço adaptados de Kotler (2006) e contemplados nesse estudo, a estratégia de negócio adotada pelas duas empresas consiste em Estratégia de Alto Valor.

Diferentemente de Alfa e Beta, a estratégia de negócios da organização Zeta objetiva ofertar produtos de qualidade idêntica ao líder, porém a um preço superior. Essa escolha estratégica classifica-se, segundo a tipologia de Kotler (2006), como Estratégia de Preço Premium.

No decorrer da pesquisa, as empresas relataram poucos problemas de insucessos estratégicos causados por resistência cultural ou falha de execução, por mais que alguns autores utilizados nessa pesquisa, como Tavares (1999) e Charam (2005), citem esses fatores como motivadores importantes de fracassos estratégicos. De acordo com os entrevistados os insucessos estratégicos estão na maioria das vezes relacionados à escolha de estratégias inadequadas.

Por fim, detectaram-se Participações Relativas de Mercado expressivas por parte das três empresas, que apresentaram métricas superiores a 60%. Conclui-se: (1) as desafiantes que ocupam a segunda posição possuem porte de negócio próximo aos líderes; e (2) os mercados analisados estão concentrados em duas empresas.

Resgatando Kotler (2006), conceitua-se a Participação Relativa de Mercado como a participação de mercado das empresas pesquisadas em relação ao detentor da maior parcela do mercado, representada pela líder.

Uma participação de mercado de 10% significa que o volume de vendas de uma empresa representa 10% do volume de vendas do líder. Aplicando esse conceito no grupo de empresas pesquisadas, conclui-se que nas categorias de produtos que compõem a presente pesquisa, Alfa vende montante semelhante e

82% do líder de mercado, enquanto Beta e Zeta vendem respectivamente montantes que representam 70% e 96% do volume de vendas do líder de mercado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 Conclusão e Recomendações

O objetivo principal deste trabalho foi atingido, no sentido de identificar e analisar as estratégias de marketing mais utilizadas por empresas que objetivam evoluir da segunda para a primeira posição em participação de mercado. Para tal consecução, tornou-se necessário identificar a tendência dominante das estratégias das empresas ocupantes do segundo posto no *ranking* para atingir a lideranças; identificar riscos e benefícios das estratégias utilizadas; e analisar os resultados obtidos com as estratégias utilizadas.

A relevância de seu desenvolvimento está na inexistência desse foco de abordagem, pois sempre se tem buscado conhecer as estratégias dos líderes.

O requisito fundamental para a conquista da liderança de um mercado está intrinsecamente associado ao desenvolvimento e implementação eficazes de estratégias de marketing. A acirrada competição presente no mercado impõe às empresas o constante aprimoramento de seu processo de formulação estratégica. Percebeu-se que as organizações devem procurar melhorar, de forma sistemática, sua capacidade de formulação estratégica, efetuando auto-análises e compreendendo, clara e detalhadamente o ambiente externo que as cercam, e decidindo por uma estratégia de posicionamento de negócios consistentes, que as façam escolher a melhor relação entre a qualidade do produto a ser ofertado e o preço a ser cobrado.

Em geral, os modelos de gestão das indústrias brasileiras vêm se tornando cada vez mais eficientes, eficazes, complexos e modernos.

As indústrias de bens de consumo têm desenvolvido fortemente sua capacidade de planejar e implementar estratégias de marketing. Em um país no qual cada vez maior número de pessoas entrará para a parcela da população apta a consumir cada vez mais alimentos (margarinas e leite condensado) e itens de higiene de primeira linha (absorventes femininos), preparar-se para conquistar esses novos e ávidos consumidores representa uma questão vital para a conquista da liderança de mercado. Isso se deve a uma tendência mundial de considerar que a alimentação adequada promove melhor qualidade de vida e saúde.

O debate entre quais os caminhos estratégicos devem ser selecionados para a aquisição de novos consumidores e conquista de consumidores de concorrentes diretos tem favorecido o surgimento de muitas pesquisas acadêmicas e projetos empresariais.

Apoiada nessa fundamentação, esta pesquisa procurou analisar quais pilares estratégicos vem sendo utilizados por três grandes indústrias de bens de consumo em sua busca pela liderança dos mercados de categorias específicas de produtos.

Foram estudadas, primeiramente, as características do processo de formulação e implementação de estratégias, objetivando qualificá-lo como formal ou informal. Analisados os dados das entrevistas e observado o excelente desempenho de participação de mercado, pode-se concluir que o processo tem sido fruto de um sistema de planejamento estratégico de marketing eficiente.

Apesar de todas as empresas possuírem uma sistemática de planejamento estratégico de marketing formal, concluiu-se, pelo material pesquisado, que os executivos das empresas Beta e Zeta possuem mais flexibilidade para ajustar as estratégias de marketing a partir do momento em que as mesmas vão sendo desdobradas para suas unidades de negócio.

Atendo-se à tipologia de Escolas de Estratégia, pode-se classificar o modelo de gestão estratégica das empresas pesquisadas como heterodoxo, com características das Escolas de Design, Planejamento, Posicionamento e Configuração.

Retornando à sistemática de planejamento e implementação das estratégias de marketing, ao analisar os questionários de pesquisa, identificou-se e pôde-se confirmar posteriormente, nas entrevistas, uma forte cultura de gerenciamento de rotina empresarial aplicado ao sistema de planejamento estratégico, seguindo modelo denominado de Gerenciamento por Diretrizes.

A forte cultura de gerenciamento dos resultados de estratégias tende a representar um diferencial para as empresas Alfa, Beta e Zeta em sua conquista da liderança frente às empresas concorrentes, possuidoras de liderança histórica.

Depois de organizadas as forças e fraquezas dos líderes de mercado frente à principal estratégia de marketing citada pelos entrevistados (pilar estratégico de marketing), chegou-se à estrutura apresentada no Quadro 8:

EMPRESA	MERCADO-ALVO DE PESQUISA	PILAR ESTRATÉGICO DE MARKETING		PRINCIPAL FRAQUEZA DA EMPRESA LÍDER DE MERCADO
Empresa Alfa	Absorvente feminino	Inovação em Produtos e Extensões de Linha	Ataque→	Carência de Inovação
Empresa Beta	Leite Condensado (lata)	Inovação em Distribuição	Ataque→	Modelo de Distribuição
Empresa Zeta	Margarina	Inovação em Produtos e Extensões de Linha	Ataque→	Carência de Inovação

Quadro 8: Principais conclusões

Vale à pena salientar que, sem exceção, todas as estratégias de marketing mais valorizadas pelos executivos entrevistados, nomeadas de Pilar Estratégico de Marketing, estão diretamente relacionadas à principal fraqueza do Líder de Mercado. A situação sinaliza a possível consistência do plano estratégico de marketing das três empresas pesquisadas, visto que o ataque a principal fraqueza do concorrente é uma diretriz defendida pelos principais autores de estratégias já utilizados nessa pesquisa. O legendário livro “A arte da guerra” cita como um dos principais ensinamentos de Sun Tzu o ataque ao ponto fraco do inimigo.

As empresas demonstram visão avançada do tema Qualidade de Produtos.

Concluiu-se que todas as pesquisadas enxergam a oferta ao mercado de produtos com alta qualidade como uma questão fundamental para a sobrevivência, tal qual o oxigênio para os seres humanos.

Partindo de um produto com qualidade alta e idêntica ao líder, cada uma delas segue um posicionamento distinto.

Alfa e Beta ofertam produtos com preços inferiores ao líder, sinalizando pouco interesse em criar um conceito Premium. Em contrapartida, para a empresa Zeta, o posicionamento de preços superior ao líder de mercado representa uma diretriz importantíssima para seu objetivo de construir um produto com status de “Sinônimo de Categoria”. A estratégia de negócios dessas organizações ilustra diferentes comportamentos em empresas que objetivam exclusivamente a liderança de um

mercado frente a outras que desejam conquistar a liderança atrelada a uma sobrevalorização de sua marca.

O relato dos entrevistados sobre poucas ocorrências de insucessos estratégicos causados por resistência cultural ou falhas de execução pode significar que Alfa, Beta e Zeta estejam em contexto de excelência em gestão estratégica, no qual cada empresa já desenvolveu um modelo eficaz de desenvolvimento e implementação de estratégias à sua cultura e com resultados mensuráveis.

Para detalhar o contexto de Participação relativa de mercado das empresas pesquisadas, apresenta-se o Gráfico 3, com o intuito de ilustrar a condição favorável em que as mesmas se encontram frente a seus concorrentes:

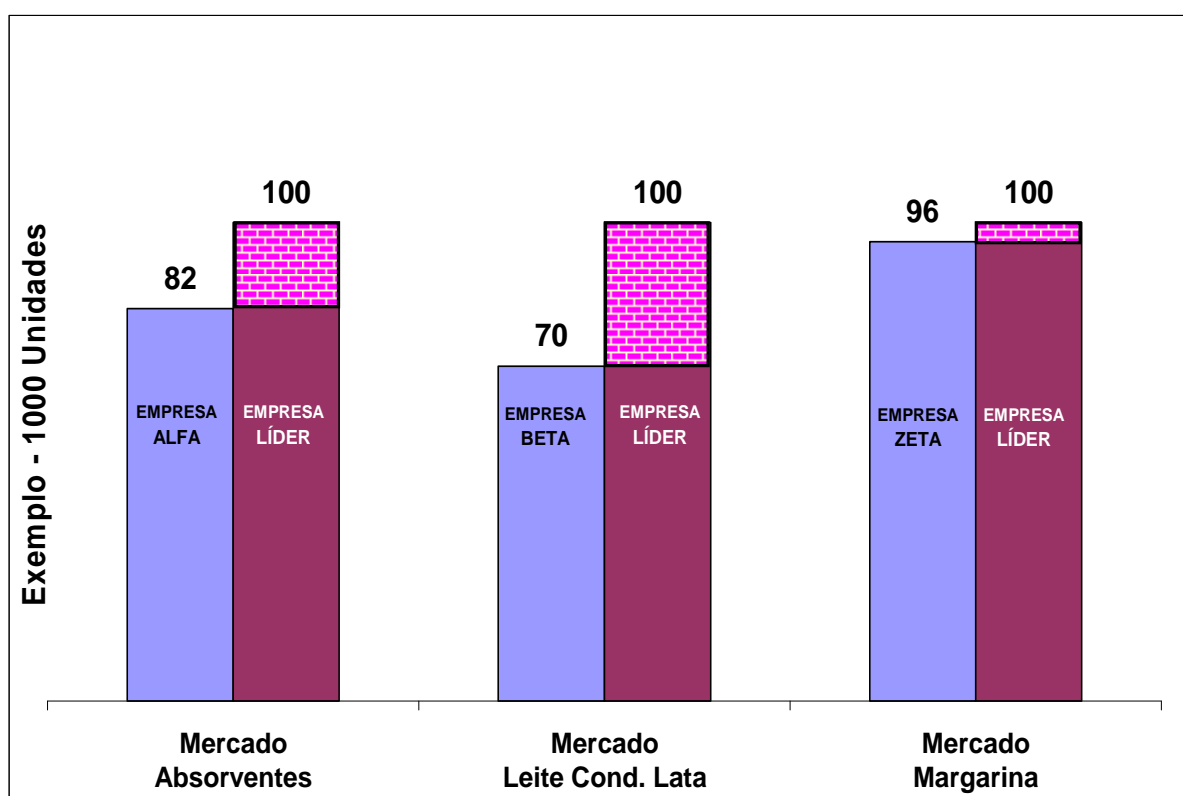


Gráfico 3 – Simulação de Participação Relativa de Mercado da empresa líder e vice-versa

Através da análise desse indicador, pode-se entender que os modelos estratégicos adotados por Alfa, Beta e Zeta estão produzindo bons resultados.

Depois de consolidados todos os dados da pesquisa, concluiu-se que as empresas pesquisadas possuem modelos de gestão estratégica caracterizados por alto patamar de excelência.

7.1.1 Sugestão para novos estudos

A partir das respostas obtidas com este estudo, acredita-se que algumas questões merecem novas análises, pois um estudo de caso constitui-se tarefa fundamental para gerar pesquisas futuras:

- Comparar o desempenho de grandes indústrias de bens de consumo que possuam sistema de planejamento estratégico de marketing qualificado como formal com o desempenho de empresas com as mesmas características, mas que possuam um modelo de gestão estratégica de marketing qualificado como informal.
- Mapear o modelo de gerenciamento de estratégia de grandes indústrias de bens de consumo que ocupem a posição de líderes.
- Igualmente, sugere-se uma pesquisa sobre a diversidade de modelos de gestão estratégias entre indústrias de bens de consumo de grande, médio e pequeno porte.

7.1.2 Implicações acadêmicas e gerenciais

Este estudo proporciona uma visão em grandes indústrias de bens de consumo brasileiras, notadamente da relação competitiva dos disputantes da liderança em setores específicos. A relevância do tema está em pauta nas discussões acadêmicas e gerenciais, pois, com o acirramento da competitividade dos mercados, operar um modelo de gestão estratégica de marketing eficiente é vital para a criação de vantagem competitiva.

Para a academia, este estudo pode elucidar questões como as estratégias estão sendo desenvolvidas e implementadas atualmente, quem são os principais responsáveis em exercer essas atividades e quais as metodologias utilizadas com sucesso.

No campo gerencial, o mapeamento das práticas gerencias relacionadas às estratégias de marketing do *cluster* de empresas selecionado, possibilita a diversos executivos amadurecerem a gestão estratégica dentro de suas empresas e replicar práticas de gestão e até mesmo algumas estratégias que mostraram gerar resultado, conforme ilustrado nesse estudo.

Finalmente, o progresso teórico e gerencial do tema recomenda pesquisas relacionadas à utilização de estratégias de marketing utilizadas para otimização de resultados empresariais.

7.2 Limitações da Pesquisa

Embora se sabendo das limitações de estudos de caso, como a dificuldade de generalização dos resultados obtidos, trata-se de um recurso importante de pesquisa, permitindo fazer um levantamento de dados, no caso presente, de empresas com expressão em suas áreas de atuação.

Desejou-se formar um paralelo entre as organizações ocupantes do segundo lugar no *ranking* nacional, com vistas a se identificar quais as tendências estratégicas que têm buscado para melhorar sua posição no mercado. Como o estudo foi transversal, no qual a causa e o efeito são detectados praticamente de forma simultânea, apenas a análise dos dados tentou conseguir respostas ao questionamento da pesquisa.

Com isso, pode ter havido a vulnerabilidade a vieses e baixo poder analítico. Nesse aspecto, pode-se constatar que a pesquisa, como um todo, baseou-se na constatação empírica, bem como inferências intuitivas do autor.

Enfim, parafraseando-se Gibson, pode-se dizer que os vencedores do século XXI serão aqueles que conseguirem transformar suas organizações em algo que mais se assemelhe a um jipe - um veículo com tração nas quatro rodas, totalmente adaptado a terrenos irregulares, enxuto, competitivo e com alta capacidade de manobra.

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. The concept of corporate strategy. **Irving**, Homewood, IL, 1971.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARDIN, Laurence. **L'analyse de contenu**. Paris: PUF, 1995.
- BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott. **A economia da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 608p.
- CARLOMAGNO, M.; BRUHN, Paulo R. L. Estratégias em ambientes complexos e imprevisíveis. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais**. Área Temática: Estratégia em Organizações (ESO 378). Salvador, 2002.
- CHANDLER, A. Strategy and Structure: chapters in the History of the American industrial enterprise. **MIT Press**, Cambridge, MA, 1962.
- CHARAM, Ram. **Execução**: Disciplina para atingir resultados. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus. 2005.
- CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M.E. **The Innovator's Solution**: O crescimento pela Inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma**: The Revolutionary National Bestseller that Changed the Way We Do Business. Harper Business, 2000.
- CHRISTOPHER, Martin. **A logística do Marketing**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2002.
- DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- EMRICH, Guilherme et BAETA, Adelaide M.C..A pesquisa no Brasil. São Paulo: Revista USP, 2007.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FALCONI, Vicente. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. 2 ed. Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- FERREL, O. C. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.
- GARBER, Rogério. **Inteligência Competitiva de Mercado**. São Paulo: Editora Madras, 2001.
- GERRY, Johnson; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a Estratégia Corporativa**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GHEMAWAT, Pankaj, A. **Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIBSON, Rowan. **Repensando o Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.

GROVE, Andrew. **Só os paranóicos sobrevivem**. 2 ed. São Paulo: Futura, 1999.

HAMMEL, Gary; PRAHALAD C. K. **Competindo pelo futuro**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

HREBINIAK, Lawrence. **Fazendo a Estratégia funcionar**. São Paulo: Bookman, 2006.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão Estratégica – Princípios e Prática**. 2 ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

ITAMI, H. Mobilizing invisible assets. **Harvard University Press**, Cambridge, MA, 1987.

KAPLAN, Robert e NORTON David. **Strategic Maps**. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

KIM, W. Chan; MAULBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 16 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 242p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 13 reimpressão. São Paulo: Futura, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MACHLINE, Claude. **Manual de Administração da Produção**. 9 ed. São Paulo: Fundamento Educacional, 2005. 165 p.

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

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXWELL, John. **As 21 irrefutáveis Leis da Liderança**. Rio de Janeiro: Editora Thomas Nelson Brasil, 2007.

- McDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- McKENNA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- McNEILLY, Markt. **Sun Tzu e a Arte da Guerra Moderna**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2003.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, Henry. Estratégias genéricas. In: MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Josef; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumatra (org.). **O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Josef; AHLSTRAND, Bruce. **Safári de Estratégia**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOLINARI, Cristiano. Posição e Perspectivas Organizacionais: Estratégia ou Conseqüência? 2003. **Anais**. ENAMPAD, 2003.
- OLIVEIRA, Sílvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- PARENTE, Juracy. **Apostilas de curso**. São Paulo: GV-PEC. Nova Gestão de Marketing no Varejo, 2003.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e a concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1985.
- PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cynthia. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ROESCH, Sylvia Maria. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ROGERS, Everett. **Diffusion of Innovations**. 4th ed. New York: The Free Press. 1995.
- ROSENBLOON, Bert. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- RUST, Roland. **O valor do Cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SENADO. **Controles Internos**. 2008. Disponível em <http://www.senado.gov.br/sf/SENADO/scint/insti/controles_internos_08_amostragem.asp>. Acesso em 07 fev. 2008.

TAVARES, Mauro. **Gestão Estratégica**. São Paulo. Editora Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VICECONTI, Paulo Eduardo; NEVES, Silvério das. **Introdução à economia**. 8 ed. São Paulo: Frase Editora, 2007.

APÊNDICE

APÊNDICE – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

Dados básicos obtidos, mas não informados:

Cargo: _____

Área: _____

Empresa: _____

Produto sob análise: _____

1. Com relação à estratégia de marketing da empresa, em quais processos você está direta ou indiretamente envolvido?

Processo Sim Não

Desenvolvimento da Estratégia

Implementação da Estratégia

Monitoramento da Estratégia

2. Existem responsáveis exclusivos pelo Desenvolvimento da Estratégia de Marketing da empresa?

Sim	Não

3. Os processo de desenvolvimento e implementação das Estratégias de Marketing da Empresa possui perfil:

Informal (Estratégias emergentes)	Formal (Estratégias pretendidas)

4. Qual é o *market share* do Líder de Mercado?

5. Qual é o *market share* de sua empresa?

6. Qual o objetivo de *market share* de sua empresa, para os próximos:

2 anos	5 anos	7 anos

7. Descreva as duas principais Forças e Fraquezas do Líder de Mercado citado anteriormente:

Força 1	
Força 2	
Fraqueza 1	
Fraqueza 2	

8. Descreva as duas principais Força e Fraquezas de sua empresa no segmento de produtos que se refere esta pesquisa:

Força 1	
Força 2	
Fraqueza 1	
Fraqueza 2	

9. Descreva, de forma geral, e em sua opinião, as duas principais Forças e Fraquezas do grupo de empresas no segmento de produtos que se refere esta pesquisa:

Força 1	
Força 2	
Fraqueza 1	
Fraqueza 2	

10. Na busca pela liderança do mercado, quais pilares estratégicos estão sendo utilizados para **"roubar" fatia de mercado do líder de mercado?** Com que frequência são utilizados?

PILARES ESTRATÉGICOS	Nunca	Às vezes	Sempre
Oferta de Produtos com qualidade inferior ao líder de mercado, porém com preço muito mais baixos que o líder			
Oferta de Produtos com qualidade idêntica ao líder de mercado, porém com preços pouco mais baixos que o líder.			
Oferta de Produtos com qualidade superior ao líder de mercado e preços iguais ou superiores ao líder de mercado			
Extensões de linha de produtos através de variações nos atributos do produto já existente			
Inovações em produtos que ofereçam novas funcionalidades altamente valorizadas pelos mercados-alvo			
Inovações no modelo de distribuição que produza diferenciação (para melhor) em relação ao líder			
Ações intensivas em Propaganda			
Ações intensivas em Promoções de Venda			
Outra (explicar)			
Outra (descrever)			

11. Na busca pela liderança do mercado, quais pilares estratégicos estão sendo utilizados para **"roubar" fatia de mercado das outras empresas que não são líderes** de mercado?

Qual a frequência de sua utilização?

PILARES ESTRATÉGICOS	Nunca	Às vezes	Sempre
Oferta de Produtos com qualidade superior as outras empresas e preços também superiores			
Oferta de Produtos com qualidade superior as outras empresas e preços equivalentes			
Extensões de linha de produtos através de variações nos atributos do produto já existente			
Inovações em produtos que ofereçam novas funcionalidades altamente valorizadas pelos mercados-alvo			
Inovações no modelo de distribuição que produza diferenciação (para melhor) em relação às outras empresas			
Ações intensivas em Propaganda.			
Ações intensivas em Promoções de Venda			
Outra			
Outra			

12. Existe alguma reunião formal para acompanhar os resultados gerados pelas estratégias de marketing?

Sim	Não

13. Das 3 causas abaixo, qual delas (com maior frequência) é a responsável pelo insucesso das estratégias de marketing?

Resistência Cultural - A estratégia era adequada, porém as equipes resistiram em executá-la	
Estratégia inadequada - A estratégia era inadequada ao ambiente de negócios da empresa.	
Falha de Execução - A estratégia era adequada, as equipes estavam a favor da mesma, porem o processo de implementação não foi eficiente	

14. Qual o nível de envolvimento / conhecimento das áreas abaixo especificadas em relação às estratégias de marketing da sua empresa?

PROCESSO	BAIXO	MÉDIO	ALTO
Produção			
Logística			