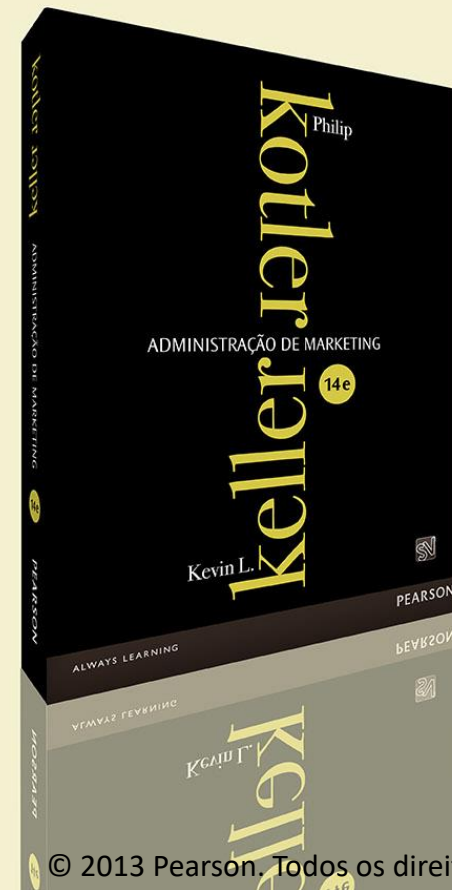


Capítulo 11

Dinâmica competitiva



Dinâmica competitiva

- Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:
 1. Como os líderes expandem o mercado total e defendem sua participação de mercado?
 2. Como os desafiantes devem atacar os líderes de mercado?
 3. Como seguidores de mercado ou ocupantes de nicho podem competir de maneira efetiva?
 4. Quais estratégias de marketing são adequadas em cada estágio do ciclo de vida do produto?
 5. Como os profissionais de marketing devem ajustar suas estratégias e táticas para uma desaceleração ou recessão na economia?

Estratégias competitivas para líderes de mercado

- Suponha que um mercado seja ocupado pelas empresas ilustradas na figura a seguir. Quarenta por cento estão nas mãos de um *líder de mercado*; outros 30 por cento pertencem a um desafiador de mercado e 20 por cento são reivindicados por um *seguidor de mercado* disposto a manter sua participação e não causar perturbação.
- Os *ocupantes de nicho de mercado*, que atendem pequenos segmentos que as empresas de maior porte não atingem, detêm os 10 por cento restantes.

Estratégias competitivas para líderes de mercado

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip
kotler

14e

Kevin L.
keller

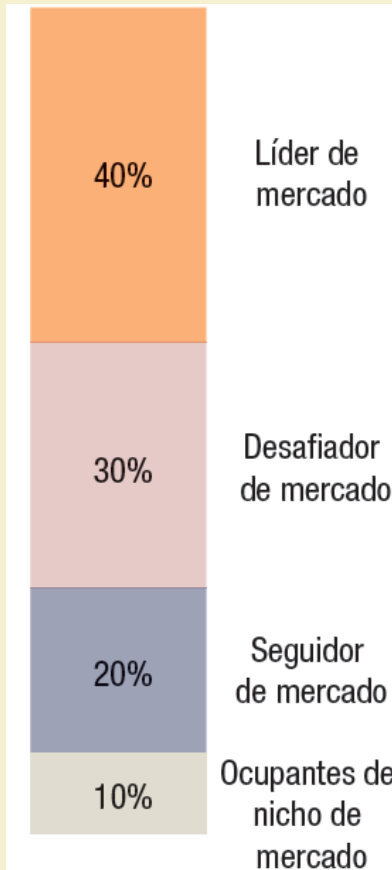


Figura 11.1

Estrutura hipotética de mercado

Expansão da demanda do mercado total

○ NOVOS USUÁRIOS

○ MAIOR UTILIZAÇÃO

- Novas oportunidades de uso da marca
- Novas maneiras de usar a marca



Defesa da participação de mercado

○ MARKETING PROATIVO

○ MARKETING DEFENSIVO

- Defesa de posição
- Defesa de flanco

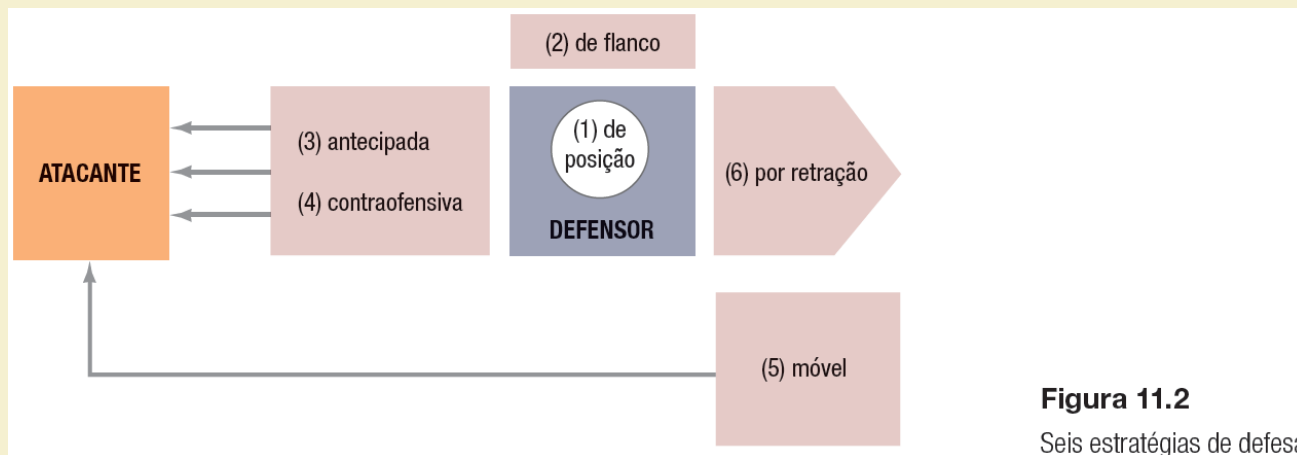


Figura 11.2

Seis estratégias de defesa

Expansão da participação de mercado

- Uma vez que o custo de adquirir uma participação maior de mercado pode exceder de longe o valor de sua receita, a empresa deve considerar quatro fatores antes de tentar um aumento de participação:
 - *A possibilidade de provocar uma ação antitruste.*
 - *Custo econômico.*
 - *O risco de seguir uma estratégia equivocada de ações de marketing.*
 - *O efeito da maior participação de mercado sobre a qualidade real e a qualidade percebida.*

Outras estratégias competitivas

- As empresas que ocupam o segundo e o terceiro escalões, ou níveis ainda mais baixos em um setor, são conhecidas como desafiantes ou seguidoras. Algumas, como a PepsiCo, a Ford e a Avis, são bem grandes.
- Elas podem adotar duas posturas: atacar o líder e outros concorrentes com ofertas agressivas por mais participação de mercado, assumindo a posição de *desafiantes de mercado*, ou optar por não causar “perturbação”, transformando-se em *seguidoras de mercado*.

Estratégias de desafiante de mercado

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E DOS Oponentes

- *Ela pode atacar o líder de mercado.*
- *Ela pode atacar empresas de porte semelhante ao seu que não estejam trabalhando bem ou que tenham poucos recursos.*
- *Ela pode atacar pequenas empresas locais e regionais.*

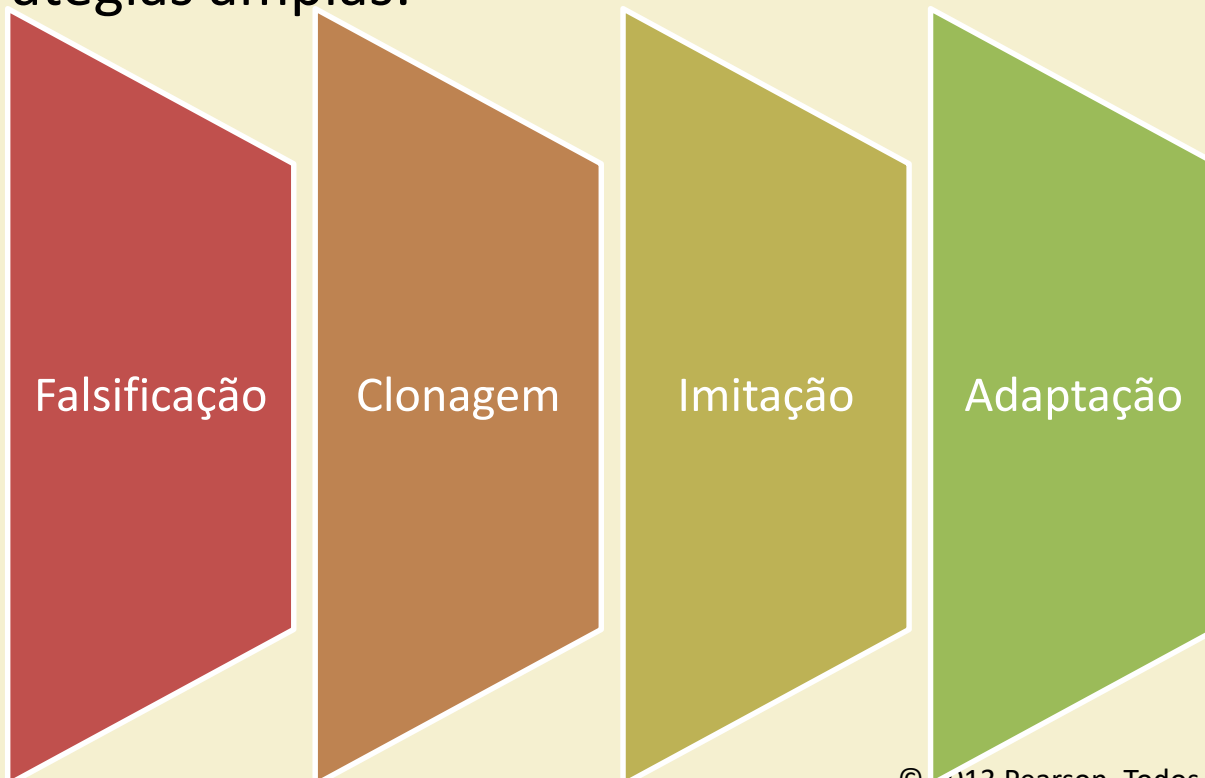
Estratégias de desafiante de mercado

- **SELEÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE ATAQUE**
 - Ataque frontal.
 - Ataque pelo flanco.
 - Manobra de cerco.
 - Bypass.
 - Guerrilha.

- **SELEÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE ATAQUE ESPECÍFICA**

Estratégias de seguidora de mercado

- A seguidora também deve definir um caminho de crescimento que não atraia retaliação competitiva. Nesse sentido, podemos distinguir quatro estratégias amplas:



Estratégias de marketing para o ciclo de vida do produto

- A estratégia de posicionamento e diferenciação da empresa deve mudar, uma vez que o produto, o mercado e os concorrentes mudam ao longo do *ciclo de vida do produto* (CVP). Ao afirmar que o produto possui um ciclo de vida, aceitamos quatro fatos:

1. Os produtos têm vida limitada.
2. As vendas dos produtos atravessam estágios diferentes, cada qual com desafios, oportunidades e problemas distintos para o vendedor.

Estratégias de marketing para o ciclo de vida do produto

3. Os lucros sobem e descem nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto.

4. Os produtos exigem estratégias de marketing, finanças, produção, compras e recursos humanos específicas para cada estágio de seu ciclo de vida.

Os ciclos de vida do produto

A maioria das curvas do ciclo de vida do produto assume a forma de sino (veja a Figura a seguir). Essa curva normalmente é dividida em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

- 1. *Introdução***
- 2. *Crescimento***
- 3. *Maturidade***
- 4. *Declínio***

Os ciclos de vida do produto

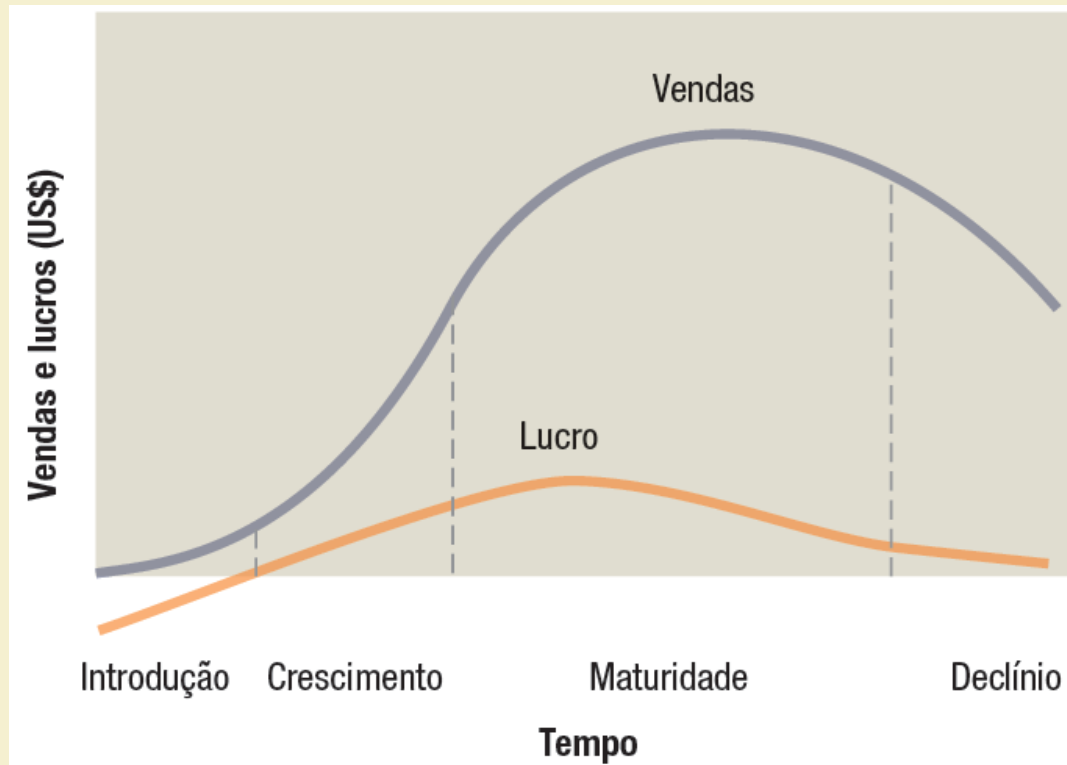
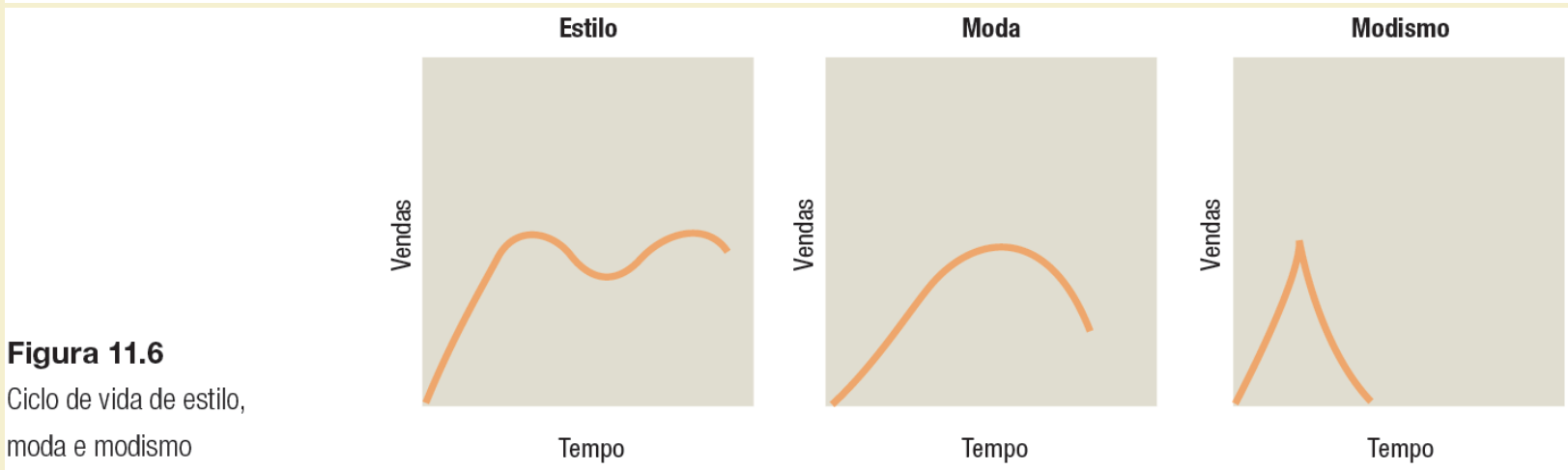
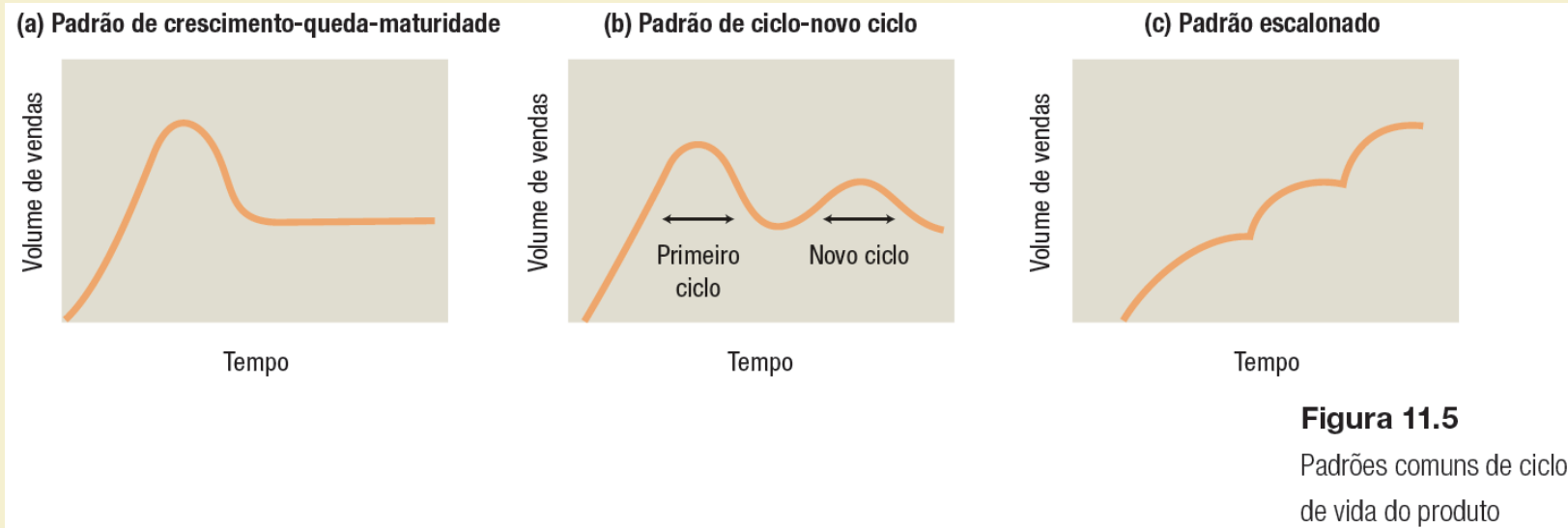


Figura 11.4
Ciclos de vida de vendas e lucro

Os ciclos de vida do produto



Ciclos de vida de estilo, moda e modismo

- O *estilo* é um modo de expressão básico e diferenciado que surge em uma área da atividade humana.
- Ele aparece em casas (colonial, rústica, de praia), em roupas (formais, informais, esportivas) e na arte (realista, surrealista, abstrata). Um estilo pode durar gerações, entrando e saindo da moda.

Ciclos de vida de estilo, moda e modismo

- A *moda* é um estilo popular ou correntemente aceito em uma determinada área. A moda passa por quatro estágios: distinção, emulação, massificação e declínio.
- O *modismo* é a moda que aparece de súbito, é adotada com enorme entusiasmo, chega logo ao pico e declina rapidamente.

Estratégias de marketing: o estágio de introdução e a vantagem da pioneira

- Uma vez que é demorado preparar um novo produto, solucionar os problemas técnicos, abastecer os revendedores e conquistar a aceitação do consumidor, o crescimento das vendas costuma ser lento no estágio de introdução.
- Os lucros são negativos ou baixos, e as despesas promocionais superam as vendas devido à necessidade de (1) informar os consumidores potenciais, (2) induzi-los a experimentar o produto e (3) assegurar a distribuição nas lojas.

Estratégias de marketing: o estágio de crescimento

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip

kotler

14e

Kevin L.

keller



- O estágio de crescimento é marcado pela rápida elevação nas vendas. Os primeiros usuários gostam do produto e novos consumidores começam a comprá-lo.

Novos concorrentes ingressam no mercado, atraídos pelas oportunidades. Eles lançam novas características de produto e expandem a distribuição.

Estratégias de marketing: o estágio de crescimento

- Para dar suporte ao rápido crescimento do mercado, a empresa:
 - Melhora a qualidade do produto e acrescenta a ele novas características ou um novo estilo.
 - Adiciona novos modelos e produtos de flanco (de diferentes tamanhos, sabores, etc.) para proteger o produto principal.
 - Ingressa em novos segmentos de mercado.
 - Aumenta sua cobertura de distribuição e adota novos canais.

Estratégias de marketing: o estágio de crescimento

- Passa da propaganda de conscientização e experimentação para uma propaganda que visa criar preferência e fidelidade em relação ao produto.
- Reduz preços para atrair a camada seguinte de compradores, interessados em pagar menos.

Estratégias de marketing: o estágio de maturidade

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
Philip
kotler
14e
Kevin L.
keller

- Em determinado momento, o crescimento das vendas se tornará mais vagaroso e o produto ingressará em um estágio de relativa maturidade. A maioria dos produtos está nesse estágio do ciclo de vida, que de modo geral dura mais tempo do que os anteriores.
- O estágio de maturidade se divide em três fases:
 - maturidade de crescimento.
 - maturidade estabilizada.
 - maturidade decadente.

Estratégias de marketing: o estágio de maturidade

- MODIFICAÇÃO DO MERCADO
- MODIFICAÇÃO DO PRODUTO
- MODIFICAÇÃO DO PLANO DE MARKETING

TABELA 11.1 Formas alternativas de aumentar o volume de vendas

Expandir o número de usuários	Aumentar a taxa de uso entre os usuários
<ul style="list-style-type: none">• <i>Converter não usuários.</i> O segredo para o crescimento do serviço de frete aéreo foi a busca constante por novos usuários a quem as transportadoras aéreas pudessem demonstrar os benefícios do uso de frete aéreo em vez de rodoviário.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Fazer com que os consumidores usem o produto em mais ocasiões.</i> Sirva a sopa Campbell como um lanche. Use vinagre Heinz para limpar janelas.
<ul style="list-style-type: none">• <i>Ingressar em novos segmentos de mercado.</i> Quando a Goodyear decidiu vender pneus pelas lojas Walmart, Sears e Discount Tire, sua participação de mercado cresceu instantaneamente.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Fazer com que os consumidores usem mais do produto em cada ocasião.</i> Tome um copo maior de suco de laranja.
<ul style="list-style-type: none">• <i>Atrair clientes dos concorrentes.</i> Os profissionais de marketing do lenço de papel Puffs sempre procuram agradar os clientes da Kleenex.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Fazer com que os consumidores usem o produto de novas maneiras.</i> Use o antiácido Tums como suplemento de cálcio.

Estratégias de marketing: o estágio de declínio

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
Philip
kotler
14e
Kevin L.
keller

- As vendas caem devido a inúmeros fatores, como avanços tecnológicos, mudanças nos gostos do consumidor e acirramento da concorrência nacional e internacional. Todos podem provocar excesso de capacidade, redução de preços e erosão nos lucros.

Evidências para o conceito de ciclo de vida do produto

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
Philip
kotler
14e
Kevin L.
keller

- A tabela a seguir resume as características, os objetivos e as estratégias de marketing referentes aos quatro estágios do ciclo de vida do produto (CVP). O conceito de CVP ajuda os profissionais de marketing a interpretar a dinâmica do produto e do mercado, conduzir planejamento e controle e fazer previsões.

Evidências para o conceito de ciclo de vida do produto

TABELA 11.2 Resumo das características, dos objetivos e das estratégias de marketing referentes ao ciclo de vida do produto

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Características				
Vendas	Baixas	Rápido crescimento	Pico	Declínio
Custo por cliente	Alto	Médio	Baixo	Baixo
Lucros	Negativos	Crescentes	Elevados	Em declínio
Clientes	Inovadores	Adotantes imediatos	Maioria mediana	Retardatários
Concorrentes	Poucos	Número crescente	Número estável, começando a declinar	Em declínio
Objetivos de marketing				
	Criar consciência de produto e experimentação	Maximizar a participação de mercado	Maximizar os lucros, defendendo participação de mercado	Reduzir gastos e tirar o máximo da marca
Estratégias				
Produto	Oferecer um produto básico	Oferecer ampliações de produto, atendimento, garantia	Diversificar marcas e modelos	Eliminar modelos vulneráveis
Preço	Preço elevado	Preço de penetração	Preço equivalente ao da concorrência ou melhor	Preço reduzido
Distribuição	Seletiva	Intensiva	Mais intensiva	Seletiva: eliminação de pontos de venda não lucrativos
Propaganda	Construir consciência de produto entre adotantes e distribuidores imediatos	Construir a consciência e o interesse no mercado de massa	Enfatizar as diferenças e os benefícios da marca e incentivar a troca de marca	Reduzir ao nível necessário para reter clientes fiéis convictos

Fonte: WASSON, Chester R. *Dynamic competitive strategy and product life cycles*. Austin: Austin Press, 1978; WEBER, John A. Planning corporate growth with inverted product life cycles. *Long Range Planning*, p. 12-29, out. 1976; DOYLE, Peter. The realities of the product life cycle. *Quarterly Review of Marketing*, verão 1976.

O conceito de ciclo de vida do produto: críticas

- A teoria do CVP não está livre dos críticos, os quais alegam que os padrões de ciclo de vida são variáveis demais em relação à forma e à duração para serem generalizados, e que os profissionais de marketing raramente conseguem afirmar em que estágio um produto se encontra.
- Ele pode parecer maduro quando, na verdade, atingiu apenas um estágio anterior a outra reviravolta.
- Os críticos também argumentam que o padrão de CVP resulta de estratégias de marketing, não de um caminho inevitável, e que um marketing eficaz pode realmente levar a um crescimento contínuo.

O conceito de ciclo de vida do produto: críticas

- Visto que o foco do CVP recai sobre o que acontece com um produto ou uma marca específica, e não no mercado como um todo, seu resultado é um panorama orientado para o produto e não para o mercado.
- As empresas precisam visualizar também o caminho evolucionário do *mercado* à medida que este sofre influências de novas necessidades, concorrentes, tecnologias, canais e outros desdobramentos, e mudar o posicionamento do produto e da marca para acompanhar essa evolução.

Marketing em tempos de recessão econômica

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
Philip
kotler 14e Kevin L.
keller

- Em virtude dos ciclos econômicos, sempre haverá períodos de crise, como o de 2008-2010, em muitas partes do mundo. Apesar da redução nos investimentos de marketing e uma pressão intensa para justificar a relação custo-benefício, algumas empresas sobreviveram — ou até prosperaram — em tempos de recessão.
- Veja a seguir cinco diretrizes para aumentar as chances de sucesso diante de uma crise econômica.

Marketing em tempos de recessão econômica

- Explore a vantagem de aumentar o investimento
- Aproxime-se dos clientes
- Revise a alocação orçamentária
- Apresente a proposta de valor mais convincente
- Ajuste a marca e as ofertas de produtos

Memorando de marketing

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip
kotler

14e

Kevin L.
keller

Memorando
de
Marketing

Papéis especializados dos nichos

A ideia crucial em uma atividade de nicho bem-sucedida é a especialização. Veja a seguir alguns possíveis papéis de nicho:

- *Especialista em usuário final:* a empresa se especializa em atender a um determinado tipo de consumidor final. Por exemplo, um revendedor que agrega valor a um produto existente e o vende como um novo pacote (conhecido pela sigla em inglês VAR — *value added reseller*) pode personalizar hardware e software de computação para segmentos específicos de consumidores e cobrar um preço elevado por isso.
- *Especialista de nível vertical:* a empresa se especializa em algum nível da cadeia de valor produção-distribuição. Uma empresa de cobre pode se concentrar em produzir cobre em estado bruto, componentes de cobre ou produtos acabados de cobre.
- *Especialista em porte de cliente:* a empresa se concentra em vender para clientes de pequeno, médio ou grande porte. Muitas ocupantes de nicho se especializam em atender aos clientes pequenos, negligenciados pelas grandes empresas.
- *Especialista em clientes específicos:* a empresa restringe suas vendas a um ou a alguns clientes. Muitas empresas comercializam toda a produção para uma única empresa, como Walmart ou General Motors.
- *Especialista geográfico:* a empresa vende somente em certa localidade, região ou área do mundo.
- *Especialista em um produto ou uma linha de produtos:* a empresa comercializa ou produz somente um produto ou uma linha de produtos. Um fabricante pode se especializar em lentes para microscópios, e um varejista pode comercializar apenas gravatas.
- *Especialista em atributos de produto:* a empresa se especializa em produzir certo tipo de produto ou atributo de produto. O serviço de compartilhamento de automóveis da Zipcar é dirigido a pessoas que vivem e trabalham em sete grandes cidades norte-americanas e normalmente usam transporte público, mas precisam de um carro algumas vezes por mês.
- *Especialista em customização:* a empresa customiza seus produtos para cada cliente.
- *Especialista em preço-qualidade:* a empresa opera nos extremos de qualidade alta ou baixa do mercado. A Sharp AQUOS se especializa no mercado de telas de TVs LCD de alto preço e qualidade superior.
- *Especialista em serviço:* a empresa oferece um ou mais serviços que não são oferecidos por outras empresas. Exemplo disso é um banco que aceita pedidos de empréstimo por telefone e entrega o dinheiro na casa do cliente.
- *Especialista em canal:* a empresa é especialista em atender somente um canal de distribuição. Por exemplo, um fabricante de refrigerantes decide produzir um refrigerante tamanho família, disponível apenas em postos de gasolina.

O CICLO DE VIDA DO PRODUTO E AS ESTRATÉGIAS DE MERCADO NA GESTÃO DE MARCAS: SANDÁLIAS HAVAIANAS

A receita de sucesso das Havaianas pode-se traduzir na correta aplicação de estratégias no momento mais oportuno. A Unidade de Negócios das Havaianas soube o momento certo de findar-se no mercado como uma marca global de sandálias quando nenhuma outra empresa optou por preencher este espaço



O CICLO DE VIDA DO PRODUTO E AS ESTRATÉGIAS DE MERCADO NA GESTÃO DE MARCAS: SANDÁLIAS HAVAIANAS

Primeira Fase: <i>Commodities</i>	Segunda Fase: Revitalização da marca
<ul style="list-style-type: none"> • 32 anos • vendas anuais(1988): 88 milhões de pares → 65 milhões de pares <p style="text-align: center;">↑ ↓</p> <p>Fase de declínio do ciclo de vida do produto</p> <ul style="list-style-type: none"> • rentabilidade decrescente / associação negativa da marca ↔ reposicionamento de mercado • 1994 → mudança da imagem do produto <i>commoditie</i> → marca 	<ul style="list-style-type: none"> • 1994 → Plano Real • Premissas → extensão de linha / suporte de mídia eletrônica / distribuição logística • Novas cores / embalagens / canais expositores / propaganda → <u>Havaianas Top</u> • 90% das compras por impulso • Foco → consumidor • Equipes exclusivas → estratégias de marca • Segmentação

O CICLO DE VIDA DO PRODUTO E AS ESTRATÉGIAS DE MERCADO NA GESTÃO DE MARCAS: SANDÁLIAS HAVAIANAS

Terceira Fase: Aprimoramento das Estratégias	Quarta Fase: Internacionalização
<ul style="list-style-type: none"> • 1997 → custo-benefício percebido (classes A e B) • 1 linha (32 anos) → 25 linhas (desde 1997) / mercado elitizado • Maquinários sob encomenda → menores lotes / agilidade ao processo • Vendas anuais: 2003 (111 milhões de pares) → 2004 (130 milhões de pares) • Distribuidores exclusivos • Transferência de canal: formadores de opinião → canal de massa • Investimento em propaganda 	<ul style="list-style-type: none"> • Início 1994 → América Latina • 1999 → 40 países (África, Ásia e América Latina) / Alvo: classes C e D • EUA, Europa e Austrália → mercado potencial • Sucesso de reposicionamento → exportação (classes A e B) • Distribuidores para cada país → alto valor agregado • Marca global de sandálias

O CICLO DE VIDA DO PRODUTO E AS ESTRATÉGIAS DE MERCADO NA GESTÃO DE MARCAS: SANDÁLIAS HAVAIANAS

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
Philip
Kotler
14e
Kevin L.
keller

Quinta Fase: Customização e Exclusividade

- Preço de venda: US\$ 100 a US\$ 160
- Customização em massa
- Design exclusivo / valor agregado : Daslu
- Sob encomenda
- Desafio: produtos customizados → custos menores



Apesar de ter mudado o direcionamento do seu negócio, ainda será necessário que a Alpargatas estabeleça novas estratégias de mercado para lidar com dois problemas que poderão atrapalhar o fluxo do negócio:
cópias e diferenciação

Resumo

1. A empresa líder de mercado é aquela que detém a maior participação no mercado de um dado produto.
2. Há cinco tipos de ataque, e as desafiantes ainda devem escolher estratégias específicas para atacar.
3. Uma seguidora de mercado é uma empresa disposta a manter sua participação de mercado sem causar perturbação.
4. As empresas ocupantes de nicho de mercado servem aos segmentos de mercado pequenos.
5. As empresas não devem enfatizar demais os concorrentes.

Resumo

6. Cada estágio do ciclo de vida do produto exige estratégias de marketing específicas.
7. Assim como os produtos, os mercados passam por quatro fases de evolução: emergente, crescimento, maturidade e declínio.
8. Em uma recessão, os profissionais de marketing devem explorar a vantagem de possivelmente aumentar os investimentos, aproximar-se dos clientes, rever a alocação orçamentária, apresentar a proposta de valor mais atrativa e ajustar a marca às ofertas de produtos.