

# RAD1401 - Marketing I



## Aulas 24 e 25

### Como lidar com a concorrência

Profa. Dra. Janaina Giraldi

## Forças competitivas

- Definir e implementar as melhores estratégias de posicionamento de marca: conhecer a concorrência!
- Intensidade da competição e potencial de lucros: **cinco forças competitivas** de Porter
  - Ampliação da arena competitiva (fornecedores e clientes podem se tornar concorrentes)
  - Vigor das forças determina lucro potencial máximo do segmento: quanto mais fracas, maior a oportunidade para um desempenho superior
  - Objetivo: encontrar uma posição para melhor se **defender** dessas forças

## Forças competitivas de uma indústria ou segmento



## Forças competitivas: rivalidade da concorrência

- **Opções estratégicas**
  - Aumentar diferenciação do produto
  - Foco em esforços de vendas
  - Identificar nichos em crescimento

- **Interpretando a indústria**

- Analisar as cinco forças para identificar o grau de **atratividade**
- Não atrativa: poucas barreiras à entrada, fornecedores e compradores poderosos, fortes ameaças de substitutos e intensa rivalidade entre concorrentes

Fonte: Porter (1986, 1999)

## Quem são meus concorrentes?

- Ampliação da visão de negócio
- Concorrência da Internet
- **Conceito setorial de concorrência**
  - Quantidade de vendedores e diferenciação: *monopólio puro, oligopólio (puro e diferenciado), concorrência monopolista, concorrência pura*
  - Barreiras à entrada, mobilidade e saída
  - Estrutura de custos
  - Grau de integração vertical
  - Grau de globalização

## Quem são meus concorrentes?

- **Conceito de mercado de concorrência**
  - *Empresas que atendem as mesmas necessidades dos clientes*
  - *Identificar grupos estratégicos*
  - *Identificar objetivos dos concorrentes (foco no curto ou longo prazo, planos de expansão?)*
  - *Identificar forças e fraquezas dos concorrentes (desempenho nos fatores-chave de sucesso)*
    - Participação de mercado, mentes e corações
  - *Realizar benchmarking nos concorrentes*
  - *Selecionar concorrentes para concentrar ataque*
    - Fortes x fracos, próximos x distantes, bons x maus

**fearRP** **Coca-Cola e Pepsi: estratégias de negócios distintas**

- **Pepsico** (meados da década de 60 fusão da Pepsi com a fabricante de salgadinhos Frito Lay) (valor US\$ 144 bi)
  - sempre apostou na diversificação
  - participação dos refrigerantes na receita da companhia mal ultrapassa os 20%
  - consumo de sucos, chás e águas minerais avança e já responde por 52% das vendas mundiais de bebidas não alcoólicas
  - faz a Coca comer poeira: sucos Tropicana, os chás Lipton, isotônico Gatorade, H2OH!, a Aquafina (água líder EUA)
- **Coca-Cola**: líder imbatível em seu segmento (US\$ 183 bi)
  - 80% de seu faturamento mundial vem de refrigerantes
  - refém da marca mais valiosa do mundo (grande força e grande fragilidade)
  - busca marcas fortes regionais nos segmentos cujas vendas mais crescem (comprou Sucos Mais no Brasil em 2005, Del Valle em 2006, lançou I9 e Aquarius)



**fearRP** **Estratégias competitivas**

- Combinação de medidas **ofensivas** e **defensivas** para construção de posição mais forte no mercado
- Analogias com guerras militares (Sun Tzu)
  - Ser invencível depende da própria pessoa, derrotar o inimigo depende dos erros do inimigo.
  - Quando não há nenhuma chance de vitória, assuma uma posição defensiva; quando há uma chance de vitória, lance um ataque.
  - A essência das operações militares é a velocidade das ações e a exploração das vulnerabilidades do inimigo, indo por caminhos que ele não espera e atacando onde ele não está preparado.

Fonte: HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005

**fearRP** **Estratégias competitivas**

- Desafio fundamental dos gestores de marketing: dividir orçamento entre atividades **ofensivas** e **defensivas** (MARTÍN-HERRÁN; MCQUITTY; SIGUÉ, 2012)
  - **Atividades ofensivas**: atração de clientes da concorrência
  - **Atividades defensivas**: retenção de clientes, aumento da lealdade à marca
- Empresas deveriam alocar mais recursos para atividades **defensivas**, pois é mais barato reter clientes atuais
  - Aplicável apenas quando a diferença entre o custo de aquisição do cliente e do de retenção for extremamente grande
  - Em outras situações, a alocação de recursos entre atividades ofensivas e defensivas não é simples, dependendo da posição relativa da empresa no mercado, do desempenho e do custo das atividades de marketing

**fearRP** **Estratégias competitivas**

- Estratégias: construção (crescimento), sustentação (manutenção), nichos (foco), colheita (exploração) e extinção (desinvestimento)
- **Construção**
  - Expansão das atividades da empresa
  - Apropriadas para mercados em crescimento ou mercados com concorrentes fracos
  - Expansão do mercado: usuários novos, novos usos, aumento na frequência de uso
  - Confronto com concorrentes: selecionar estratégias de ataque

**fearRP** **Estratégia de crescimento por meio de novos usos para o produto: Pepsi AM (1989)**

- Posicionamento da Pepsi como bebida para o café da manhã
- Algumas pessoas tomavam refrigerante sabor cola no café da manhã
- Lançamento da Pepsi AM, uma bebida com "todo o açúcar e o dobro de cafeína"
- Não havia demanda suficiente
- Nome do produto restringia o mercado-alvo somente para uso no café da manhã



**fearRP** **Estratégias competitivas**

- **Manutenção**
  - Mercados mais maduros ou em declínio
  - Manutenção do mercado: curva de experiência, patentes
  - Escolher estratégias defensivas para proteger a posição
- **Nicho de mercado**
  - Adequadas para empresas pequenas e médias em mercados dominados por empresas maiores
- **Colheita e desinvestimento**

## Estratégias competitivas para líderes de mercado

- Qual é o papel da empresa no mercado?
- Líder, desafiante, seguidora, ocupante de nicho?
- **Empresa líder de mercado**
  - *Maior participação*
  - *Liderança na determinação de preço, lançamentos, cobertura de distribuição, promoções*
  - *Alerta constante aos desafiantes: inovações, gastos com promoções, menosprezo aos concorrentes, envelhecimento da marca, novas estruturas de custo*

## Estratégias competitivas para líderes de mercado

- Expandir a demanda de mercado, proteger participação de mercado, aumentar participação de mercado
- **Expansão do mercado total**
  - *Convencer mais consumidores a usar o produto (novos usuários): aumentar consciência ou melhorar nível de rejeição*
  - *Convencer os consumidores a usarem mais do produto: quantidade ou frequência, buscar aplicações novas*



## Exemplo clássico de estratégia de expansão do mercado total: Havaianas

- "As legítimas" começaram a ser fabricadas em 1962 pela Alpargatas. "Foi uma marca lançada para a **classe média** que, com o passar do tempo, todo mundo passou a usar e o resultado é que ela acabou se popularizando demais". A massificação do produto levou a rentabilidade aos menores níveis nos anos 1980 e o enquadrou na categoria de commodity. Com a fabricação de um único modelo, a operação corria riscos e não seriam apenas mudanças na comunicação que alteraria este cenário. A estratégia da Alpargatas para Havaianas foi provocar uma **mudança drástica** no mix de marketing.
- De acordo com o **novo posicionamento** posto em prática em 1994, o primeiro passo foi **criar outros modelos** do chinelo. A estréia foi com a linha Havaianas Top que, com novas cores e formatos diferenciados, criaram uma segmentação do produto. Em seguida, a **distribuição** também passou a ser focada em nichos de mercado. Cada ponto de venda recebia um modelo diferente. Outra mudança foi na **exposição** do produto no ponto de venda. Ao invés das grandes cestas com os pares misturados, criou-se um display para valorizar o produto e facilitar escolha.
- Agora sim, com o produto certo para as pessoas certas, muda-se a **comunicação**. Deixa-se de falar sobre o produto (as tiras não soltam e não tem cheiro), para destacar o usuário e suas atitudes. Nos anúncios para TV, jornais e revistas, as campanhas mostravam o espírito de boas coisas brasileiras com artistas famosos colocando o pé à mostra com suas Havaianas Top.



## Exemplo de expansão do mercado sugerindo novos usos: Hellmann's

- *Objetivo: explicar que Hellmann's pode ser aquecida no fogo/forno*
- "Nosso objetivo este ano é eliminar os mitos que rondam a maionese. Primeiro, fizemos a campanha sobre o real teor calórico de Hellmann's - apenas 40 kcal por colher de sopa. Agora, vamos desmistificar as crenças sobre seu uso culinário. O produto não talha, perde o paladar ou inibe o sabor da receita quando vai ao fogo"

<http://www.youtube.com/watch?v=Zlrm1d5qmSI>



## Exemplo de expansão do mercado reduzindo nível de rejeição: McDonald's

- O McDonald's lançou nos Estados Unidos uma campanha para combater rumores sobre a origem dos produtos vendidos pela companhia. Os vídeos não foram mostrados na TV ainda, mas estão na internet.
- A campanha se contrapõe a informações que rodam o mundo sobre seus produtos, como a de que carne dos hambúrgueres teria minhocas e a de que os nuggets seriam feitos com uma "gosma rosa" (uma massa rosada composta de sobras de frango e amônia).
- A iniciativa foi batizada de "Nossa comida. Suas perguntas" ("Our Food. Your Questions", no original) e pretende incentivar detratores e fãs da marca a enviarem todas as suas dúvidas sobre os lanches vendidos pela franquia.
- Para isso, a empresa contratou Grant Imahara, ex-apresentador do programa "MythBusters" ("Caçadores de Mitos", especializado em comprovar ou desmentir teses e boatos da cultura popular).
- Ele vai aparecer em uma série de propagandas respondendo a perguntas reais, enviadas por consumidores por meio das redes sociais.
- <https://www.youtube.com/watch?v=Wwn009KGgV0>

Fonte: UOL, 14/10/2014



07/2014: Operação apreende 45 quilos de **minhocuçu** em zona rural de MT

O minhocuçu é uma minhoca gigante, que pode chegar a 60 centímetros de comprimento.

Tem alto valor comercial porque é uma das iscas preferidas dos pescadores, usada na pesca de peixes como o jaú, a piraputanga e o pacú.

Os suspeitos compravam o quilo do minhocuçu no valor entre R\$ 30 e R\$ 40 e **revendem por até R\$ 80**.

## Estratégias competitivas para líderes de mercado

- **Defesa da participação de mercado**
  - Objetivos: diminuir probabilidade de ataques, desviar ataques para áreas menos ameaçadas, reduzir intensidade de ataques
  - **Defesa de posição**: ocupar espaço valorizado na mente do consumidor (OMO, Duracell)
  - **Defesa de flanco**: proteger frentes vulneráveis, prever ataques da concorrência (marcas próprias)
  - **Defesa antecipada**: ataques preventivos, avisar sobre investimentos e lançamentos, promoções
  - **Defesa contra-ofensiva**: confronto direto, ataque a flancos, por todos os lados, anúncios, lobbies
  - **Defesa móvel**: ampliação e diversificação de mercado, importante em mercados em crescimento
  - **Defesa por retração**: desistência de territórios vulneráveis para concentrar recursos

## Exemplo de estratégia de defesa de posição: Duracell

- Duracell (Procter & Gamble) é líder mundial em pilhas alcalinas de alta performance
- Pilhas alcalinas, pilhas ultra e pilhas de lítio de alta potência
- Imagem desejada: reforço nos conceitos de resistência, durabilidade e força
- Qual é o símbolo da Duracell?
- Como associar o símbolo com esses conceitos?

<http://www.youtube.com/watch?v=XVTo4y5e08k>



## Exemplo de estratégia de defesa de flanco: Copenhagen e Brasil Cacau

- **Brasil Cacau**, marca da Copenhagen (R\$ 0,8 bi), com preços até um quinto menores, nasceu para competir com a Cacau Show (R\$ 2 bi).
- Criada em 2009, veio para atender um público com poder aquisitivo inferior ao de quem consome os chocolates da pioneira, cujo quilo custa cerca de 150 reais. **"É uma estratégia para continuar ganhando o mercado sem comprometer a minha marca principal, que é um produto de luxo"**.
- As grandes diferenças estão no ritmo de **produção** e nas receitas.
- Antes, era possível notar que a Cacau Show procurava **pontos** próximos a locais onde já estava a Copenhagen (áreas de classe média e alta). Agora, é a Brasil Cacau que surge em regiões onde a concorrência se fixou.
- Briga nas **prateleiras** (2011): Cacau Show tem suas próprias versões das tradicionais Língua de Gato e Nhá Benta, campeãs de vendas da Copenhagen. Já a Brasil Cacau fez das trufas o seu carro-chefe. Além disso, ambas têm a caixinha de bombons em forma de motivos marinhos.
- **Contra-ofensiva**: Cacau Show lançou loja premium em 2013 (Café & Chocolate), compra da Brigaderia



## Problemas com a qualidade?



Fui comer meu ovo de páscoa e me deparei com um pedaço de papel (ou de pano, não sei o que é isso) dentro do ovo! Não sei qual foi a procedência desse ovo para que isso estivesse dentro do ovo mas espero que a Chocolates Brasil Cacau tome uma providência quanto a isso. Higiene é o MÍNIMO que se espera de uma empresa como vocês. Estou decepcionada, não compro mais nada de vocês nem indico também. Aguardo alguma resposta.



## Exemplo de estratégia de defesa contra-ofensiva: selo de alumínio nas cervejas

- Motivo de **discórdia** entre as empresas do setor. O Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja e a Associação das Indústrias de Refrigerantes lançaram em janeiro de 2008 uma campanha publicitária **contra o selo** dizendo que "o papel alumínio não garante que a lata esteja limpa, e que, em alguns casos, contribui para a contaminação por bactérias, como coliformes fecais".
- Veiculação da campanha foi **proibida pela Justiça**, a pedido da cervejaria Petrópolis (Itaipava e Crystal), que usa o selo há cinco anos. Os anúncios do Sinciderc usam como argumento um estudo feito pelo Centro de Tecnologia da Embalagem, que teria comprovado que as latas com o selo estão **mais suscetíveis** à contaminação por bactérias.
- Em nota, a cervejaria Petrópolis contesta a pesquisa. "O trabalho foi **encomendado e pago** por uma concorrente. Os produtos da Cervejaria Petrópolis com selo higiênico de proteção foram entregues ao CETEA diretamente por esta concorrente, o que coloca em dúvida a integridade e a credibilidade do trabalho".
- A menção à concorrência na nota não é por acaso. A Cervejaria Petrópolis deixou de ser associada do Sindicato em 2005 e hoje a maioria dos cargos da entidade são ocupados por representantes da Ambev, detentora de 67,4% do mercado no País.



## VEJA AQUI POR QUÊ É TÃO IMPORTANTE VOCE LIMPAR SEMPRE A SUA LATA.

Campanha do SINDICERV





**E a briga continuou...**

- Em agosto de 2009, Petrópolis e Schincariol foram multadas em R\$ 611 mil cada uma pelo Procon
- Propaganda enganosa** a respeito dos selos de alumínio que envolvem as suas latas de cerveja
- Selo de alumínio protegeria completamente a embalagem da ação de bactérias e de outros microorganismos
- As duas fabricantes foram denunciadas pelo Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja, órgão do qual fazem parte a Ambev e a Femsa, concorrentes diretas

**fearp** **Estratégias competitivas para líderes de mercado**

- Expansão da participação de mercado**
  - Analisar custos e receitas relacionados ao aumento da participação de mercado
  - Existe risco de ações antitruste?
  - Risco de seguir estratégia de composto de marketing equivocada
  - Crescimento do número de clientes pode levar à deterioração da qualidade dos serviços?

**Claro oi vivo** **Perda na qualidade devido ao aumento de clientes: operadoras de celular no Brasil**

- 18/07/2012:** Anatel **proibiu** Claro, Oi e TIM de vender chips de celular. TIM não pôde vender novos chips em 18 estados e no Distrito Federal. A Oi, em cinco estados, e a Claro, em três estados, inclusive em São Paulo. A operadora que não respeitasse a proibição iria pagar multa de R\$ 200 mil por dia. Para tomar a decisão de proibir as vendas, a Anatel levou em conta três critérios: o **número de chamadas** que a operadora completa; em quantas a **linha cai**; e a quantidade de **reclamações** dos consumidores que não são resolvidas. Para voltar a vender, as empresas tinham que apresentar, em até 30 dias, um plano detalhado de melhoria da prestação de serviço.
- 03/08/2012:** Operadoras voltaram a vender chips de celular. A suspensão das vendas havia sido adotada como forma de **punição** contra as operadoras, acusadas de não garantir atendimento adequado aos seus clientes.
- Constantes proibições são observadas na mídia.
- Ciclos de avaliação da Anatel** (10/2014): no quesito de **reclamações de clientes**, as quatro analisadas (Claro, Oi, TIM e Vivo) ficaram abaixo do limite estabelecido de 10 queixas por 1 mil usuários. A **Claro**, que no ciclo anterior somava até 38 registros, caiu para 8,8 no atual, mas ainda é a líder de reclamações entre as quatro.

**fearp** **Estratégias competitivas para desafiantes de mercado**

- Ataque ao líder e outros concorrentes com ofertas **agressivas** para aumentar participação de mercado
- Podem ultrapassar líder (Toyota e GM)
- Definição dos objetivos estratégicos e dos concorrentes (líder, empresas de porte semelhante, pequenas empresas)
- Seleção de uma estratégia de ataque
  - Ataque frontal:** igualar composto de marketing
  - Ataque pelo flanco:** geográfico ou segmento (necessidade não atendida)
  - Manobra de cerco:** forte ofensiva em diversas frentes, alto consumo de recursos, cortar acesso a fornecimento ou oferecer produtos melhores
  - Bypass (contorno):** ataque a outros mercados (diversificação, novas tecnologias)
  - Guerrilha:** pequenos e intermitentes ataques (preços, promoções, ações judiciais), seguidos ou não por ataques mais poderosos

**fearp** **Exemplo de estratégia de ataque bypass: H2OH!**

**Meio caminho entre água com sabor e refrigerante diet.** Em apenas um ano a H2OH! conquistou 25% do mercado brasileiro de bebidas sem açúcar, deixando para trás Coca-Cola Light e Guaraná Antarctica Diet. Deu origem a uma **nova categoria de produto**, na qual tem concorrentes como Aquarius Fresh, já é maior do que segmentos consagrados (leites com sabores, bebidas à base de soja, chás gelados e sucos industrializados). "Percebemos que havia uma **oportunidade a ser explorada** entre os consumidores que queriam, ao mesmo tempo, o apelo saudável dos sucos e da água aliado ao sabor dos refrigerantes, tudo isso com um conceito de mais leveza".

- Mudanças nos hábitos de consumo: algumas pessoas não queriam mais ingerir açúcar/calorias e engordar, outras sentiam desconforto com a sensação de barriga estufar com bebidas gasosas, ou estavam em busca de produtos mais naturais, ligados à vida saudável e descartavam até mesmo as bebidas diet.
- Passo seguinte: passar resultados da pesquisa aos laboratórios da empresa e **transformar esses conceitos em uma fórmula:** produto não levava corantes ou açúcar e tinha uma quantidade de gás menor do que os refrigerantes tradicionais. Primeiro protótipo (Splash) foi um fracasso nos testes pré-lançamento: "Seven Up aguada e sem graça".
- Pepsi decidiu afastar a bebida da categoria dos refrigerantes para aproximá-la das **águas aromatizadas**. Aumentou a quantidade de água na composição (cerca de 99%) e diminuiu ainda mais o volume de gás. O suco de limão da Seven Up original continuou em menor concentração, com vitaminas (proposta saudável do produto). Nome: diferenciar o produto da categoria refrigerantes. Equipe estudou catálogo com mais de 20.000 marcas registradas pela Pepsico. **H2OH!**: opção ideal.

**fearp** **Estratégias competitivas para desafiantes de mercado**

- Seleção de uma **estratégia de ataque** específica
  - Desconto no preço, mesma qualidade
  - Produtos mais baratos, qualidade inferior
  - Produtos e serviços bons e baratos
  - Produtos de prestígio, preços mais altos
  - Proliferação de produto, aumentar opções para cliente
  - Inovação de produto
  - Melhores serviços
  - Inovação na distribuição
  - Redução dos custos de produção com compras, processos, equipamentos eficientes
  - Promoção e propaganda intensivas, desde que com mensagens eficazes

## Estratégias competitivas para seguidoras de mercado

- Manutenção da participação de mercado sem causar "problemas" às outras empresas
- Menos inovadoras, copiam líder
- "Imitação inovadora" (Levitt): melhorar produto do líder, com altos lucros devido ao menor gasto com inovação
- Mais comuns em mercados com poucas oportunidades de diferenciação e muitos investimentos em bens de capital
- Precisam oferecer vantagens e manter custos competitivos

## Estratégias competitivas para seguidoras de mercado

- Como manter clientes e conquistar novos?
  - Definir caminho de crescimento que não atraia retaliação
  - **Falsificação**: cópia do produto da empresa líder
  - **Clonagem**: imitação com variações sutis
  - **Imitação**: cópia de algumas características
  - **Adaptação**: melhoria do produto da empresa líder



### Falsificação: Peppa Pig, a rainha da pirataria

- A porquinha cor-de-rosa Peppa é o maior sucesso de licenciamento de marcas de que se tem notícia na última década. Ela superou em número de licenciamentos figuras famosas como os Minions, do filme Meu Malvado Favorito, e a Galinha Pintadinha. Hoje, está em primeiro lugar em licenciamento nos principais mercados do mundo. Mas como acontece com os produtos de sucesso no mercado brasileiro a porquinha virou alvo dos falsificadores. Nas mãos de vendedores ambulantes, a boneca pode ser encontrada por R\$ 25, enquanto sua versão original sai por R\$ 80.
- Peppas falsificadas são vistas nas esquinas, nas lojas populares ou mesmo em shoppings. Além de brinquedos, há Peppas em roupas, CDs e DVDs. Ao lado das bonecas falsas da porquinha estão jogos, filmes e 38 peças de teatro exibidas atualmente no Brasil sem autorização da empresa de licenciamentos Exim, que representa no País a Entertainment One, detentora dos direitos de uso da marca no mercado mundial. O sucesso estrondoso do desenho obrigou a Exim a antecipar lançamentos de produtos e a acelerar os preparativos para um show dos personagens que estreia no Dia das Crianças em São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Os eventos estavam programados para o segundo semestre de 2015.
  - Empresas que representam marcas famosas chagam a gastar até R\$ 1 milhão por ano em ações para tentar conter a pirataria. A Bromélia Produções, detentora dos direitos da Galinha Pintadinha no Brasil, gasta R\$ 70 mil por mês em ações de inteligência e combate aos piratas. (O Estado de S. Paulo, 08/2014)



### Exemplo de estratégia de seguidoras de mercado: imitação do símbolo da marca

Quem usou primeiro essa mascote foi a Duracell, em 1973. Energizer a usou como uma paródia às propagandas da sua concorrente em 1989.



- Diferenças na aparência: Energizer usa óculos escuros, tem orelhas mais longas, tom diferente de rosa, corpo diferente e é um só coelho (Duracell é uma espécie). Energizer sempre aparece com um tambor (copiando o coelho da Duracell, que não usa mais tambor)
- Por causa disso, tanto a **Duracell** quanto a **Energizer** tiveram que criar restrições para o uso do personagem rosa para representar suas marcas. Para a primeira só é permitido fazer uso do coelhinho nos mercados europeu e australiano, onde o personagem se tornou sinônimo de **longevidade**. Já a segunda, possui o direito de divulgar o coelho no mercado americano (conquistou o direito de uso), onde sua repercussão é tão grande que já chegou a ser comparado a diversos candidatos a presidência dos EUA. <http://www.youtube.com/watch?v=5ivuHpOYCvA>
- **Duas marcas rivais devem usar personagens tão similares?**

## Estratégias competitivas para ocupantes de nichos de mercado

- Trabalho com segmentos pequenos de mercado não atendidos por empresas de maior porte
- Alternativa para empresas seguidoras
  - Alta qualidade, preços premium, busca de eficiência nos custos: nichos podem ser mais rentáveis por ganhar na margem e não no volume
- **Riscos**: nichos podem ser atacados ou desaparecerem
  - Trabalhar com mais de um nicho ao mesmo tempo

## Estratégias competitivas para ocupantes de nichos de mercado

- Escolher os nichos
  - Descobrir sub-segmentos não explorados
  - Analisar a atratividade
- Concentrar esforços para atender ao nicho
  - Concentrar recursos de P&D
  - Especialização da empresa leva à posição mais forte

**Segmentação, eficiência e especialização**

## Estratégias competitivas para ocupantes de nichos de mercado

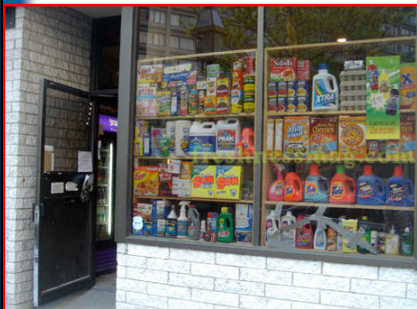
- Tipos de nichos
  - Especialista em usuário final
  - Especialista de nível vertical
  - Especialista em porte de cliente
  - Especialista em clientes específicos
  - Especialista geográfico
  - Especialista em um produto ou linha de produto
  - Especialista em atributos do produto
  - Especialista em customização
  - Em preço-qualidade
  - Especialista em serviço
  - Especialista em canal

## Estratégia de especialização em clientes específicos

- <http://www.33e34.com.br/>
- Marca atende a necessidades não atendidas do mercado: comercializa apenas sapatos femininos dos tamanhos 33 e 34.



## Estratégia de especialização em qualidade e tipo de cliente: Bodega



- Que produtos são vendidos na loja Bodega?
- Qual é o nicho de mercado atendido?
- **Por fora, uma mercearia... Por dentro, uma loja para poucos**

<http://shop.bdgastore.com/>

## Estratégia de especialização em qualidade e tipo de cliente: Bodega



**Uma das mais secretas lojas de tênis raros do mundo.**  
Para visitá-la, não basta querer. É preciso descobrir o acesso em meio a gôndolas cheias de sabão em pó e latas de Coca-Cola. Com um pouco de sorte, o atendente pode dar a dica que levará o cliente perdido ao espaço desejado, chamado Bodega (pequena venda). Basta abrir a máquina que vende refrigerantes e atravessar uma pequena porta acoplada para avistar as escadas e a sala gigantesca, com prateleiras de mogno, armários até o teto e iluminação amena.

À venda, estão camisas, blusões de náilon e tênis que custam mais de US\$ 2 mil. São produtos criados em edições limitadíssimas pela Nike, Puma e Adidas - que enviam as peças diretamente à loja. São apenas seis unidades da Bodega, todas nos EUA. Nelas, há um clima de sociedade secreta, ferozmente defendida pelos donos. "Queremos continuar a ser uma espécie de lenda urbana, um clube privado".

## Estratégias competitivas quando não há futuro para os produtos

- **Colheita**
  - Obter máximo de retorno antes do declínio do mercado
  - Produtos obsoletos
- **Desinvestimento**
  - Sair do mercado
  - Negócio perdendo dinheiro
  - Avaliar como a decisão afeta os outros negócios da empresa

Relação das estratégias com o **ciclo de vida do produto** e com a **matriz BCG**

## Estratégia do Oceano Azul

- Blue Ocean Strategy (KIM; MAUBORGNE, 2005)
- Metáfora para criação de **novos valores** e ofertas aos clientes em um mercado sem concorrência
  - Oceanos **vermelhos**: competição nos mercados existentes, exploração da demanda atual
  - Oceano **azul**: criação de novos espaços de mercado, captura de nova demanda, tornando a concorrência irrelevante
- Valor e inovação são traços associados com vantagens competitivas sustentáveis da empresa
- Quadro estratégico (strategy canvas): ferramenta de diagnóstico e ação
  - Estrutura em quatro ações: eliminar, reduzir, criar, aumentar

- HAIG, Matt. **Brand failures**: the truth about the 100 biggest branding mistakes of all time. Thompson Shore, 2003.
- HOOLEY, G. J., SAUNDERS, J. A., PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **Blue Ocean strategy**: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business School Press, 2005.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAMB JR, C. W.; HAIR JR, J. F.; MCDANIEL, C. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- MARTÍN-HERRÁN, G.; MCQUITTY, S. ; SIGUÉ, S. P. Offensive versus defensive marketing: What is the optimal spending allocation? **International Journal of Research in Marketing**, v. 29, p. 210-219, 2012.
- MOORE, K.; PAREEK, N. **Marketing**. São Paulo: Ática, 2008.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.