

Dinâmica competitiva

PARTE 4

Construindo marcas fortes

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?

Ser líder de mercado a longo prazo é a meta de todo profissional de marketing. No entanto, as atuais circunstâncias desafiadoras de mercado, com frequência, exigem que as empresas reformulem várias vezes suas estratégias de marketing e ofertas de produtos. As condições econômicas mudam, os concorrentes lançam novas investidas e os interesses e as exigências dos consumidores evoluem. Diferentes posições de mercado podem sugerir diferentes estratégias de mercado.

Kevin Plank, ex-jogador de futebol da Universidade de Maryland, estava insatisfeito na época em que jogava com camisetas de algodão que retinham suor e se tornavam pesadas durante o jogo. Assim, com US\$ 500 e alguns metros de forro para casaco, ele trabalhou com um alfaiate local para criar sete protótipos de camisetas confortáveis que absorviam a transpiração e mantinham os atletas secos. Assim nasceu a Under Armour, que rapidamente conquistou a preferência em escolas, faculdades e universidades. Uma propaganda intensa e provocativa, com o jogador da NFL "Big E" Eric Ogbogu grunhindo e gritando "temos de proteger esta casa", enviou aos públicos-alvo adolescente e jovem adulto do sexo masculino a mensagem estrondosa de que uma nova marca de roupas e equipamentos esportivos tinha chegado. Mais tarde, com foco em desempenho e autenticidade, a Under Armour introduziu chuteiras para literalmente vestir os jogadores da cabeça aos pés. Todavia, a introdução de uma linha completa de tênis em 2009 colocou a empresa em concorrência direta com adversários do porte da Nike e da Adidas. O lançamento também refletiu uma tentativa de se afastar um pouco dos esportes de equipe para atrair consumidores individuais e, em particular, atingir um novo segmento — as mulheres. Uma campanha com o tema "Athletes Run" ("Atletas correm") lançou os tênis tecnologicamente avançados e sofisticados, Apparition e Revenant, exibindo vários atletas de destaque que não eram corredores correndo com esses modelos. O novo produto em desenvolvimento — de tênis para basquete — tiraria proveito de um de seus atléticos embaixadores da marca, o promissor jogador da NBA Brandon Jennings, mas também representaria uma investida ainda mais completa, direta, a uma parte do território dominado por Nike e Adidas.¹

Este capítulo analisa o papel exercido pela concorrência e a melhor forma de os profissionais de marketing gerenciarem suas marcas, levando em consideração o posicionamento de mercado e o estágio do ciclo de produto. A concorrência se intensifica ano a ano, abrangendo concorrentes globais ávidos por aumentar vendas em novos mercados, concorrentes on-line em busca de meios econômicos para expandir sua distribuição, marcas próprias e de lojas que oferecem opções de baixo preço e extensões de megamarcas que ingressam em novas categorias.² Por essas e outras razões, o destino de produtos e marcas mudam com o tempo, e os profissionais de marketing devem acompanhar essas mudanças.

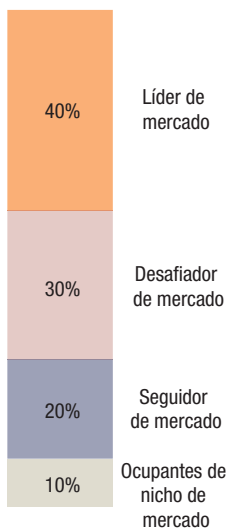


Figura 11.1

Estrutura hipotética de mercado

Estratégias competitivas para líderes de mercado

Suponha que um mercado seja ocupado pelas empresas ilustradas na Figura 11.1. 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.

O líder de mercado detém a maior participação de mercado e geralmente lidera em variações de preços, lançamentos de produtos, cobertura de distribuição e intensidade promocional. Alguns líderes de mercado históricos são Microsoft (software), Gatorade (bebidas isotônicas), Best Buy (varejo de produtos eletrônicos), McDonald's (*fast-food*), Blue Cross Blue Shield (seguro de saúde) e Visa (cartões de crédito).

Embora os profissionais de marketing pressuponham que as marcas bem conhecidas são diferenciadas na mente dos consumidores, a menos que uma empresa dominante detenha o monopólio legal, ela deve manter vigilância constante. Uma poderosa inovação de produto pode surgir; um concorrente pode descobrir um novo ângulo de marketing ou planejar um grande investimento de marketing; ou a estrutura de custo do líder pode sofrer uma espiral ascendente. Uma marca renomada e líder de mercado que tem se esforçado para se manter no topo é a Xerox.

Xerox A Xerox teve que se tornar mais do que simplesmente uma fabricante de copiadoras. Agora, o ícone de primeira linha cujo nome se tornou um verbo ("xerocar") ostenta o mais amplo leque de produtos de reprodução de imagem do mundo, e domina o mercado de sistemas sofisticados de impressão. Além disso, está envolvida em uma enorme transição de linha de produto ao migrar da antiga tecnologia de lentes de luz para os sistemas digitais. A Xerox se prepara para um mundo no qual a maioria das páginas é impressa em cores (o que, não por acaso, gera cinco vezes mais receita do que a impressão em preto e branco). Além de renovar suas máquinas, a empresa reforça as vendas oferecendo bens e serviços de uso contínuo que geram repetição de pedidos: gerenciamento de documentos, cartuchos de tinta e toners. Ela até introduziu o negócio de gerenciamento de serviços de impressão para ajudar as empresas a realmente eliminar as impressoras de mesa e fazer com que os funcionários compartilhem equipamentos multifuncionais que servem como copiadoras, impressoras e aparelhos de fax. Sua reação ao surgimento da Canon e do mercado de pequenas copiadoras foi lenta, mas agora a Xerox tem feito tudo o que pode para se manter à frente no jogo.³

Em muitos setores, um concorrente que pratica descontos mina os preços do líder. A seção Novas Ideias em Marketing "Quando seu concorrente oferece mais por menos" descreve como os líderes podem reagir a uma concorrência agressiva em desconto de preço.



Quando seu concorrente oferece mais por menos

Empresas que oferecem a poderosa combinação de baixo preço e alta qualidade têm conquistado o coração e a carteira de consumidores em todo o mundo. Nos Estados Unidos, mais da metade da população agora faz compras semanais em varejistas de massa, como Walmart e Target. No Reino Unido, varejistas de primeira linha, como Boots e

Sainsbury, têm se empenhado para se equiparar à acirrada concorrência em preço — e qualidade — de ASDA e Tesco.

Essas e outras empresas com propostas de valor semelhantes, como Aldi, Dell, E*TRADE Financial, JetBlue Airways, Ryanair e Southwest Airlines, estão transformando o modo como consumidores de quase todas as idades e poder aquisitivo compram mantimentos, roupas, passagens aéreas, serviços financeiros e computadores. Empresas tradicionais têm razão em se sentirem ameaçadas. As novas que surgem e obtêm êxito costumam optar por atender a um ou poucos segmentos de consumo, oferecendo melhor entrega ou apenas um benefício adicional e equiparando preços baixos com operações altamente eficientes para manter os custos minimizados. Elas mudaram as expectativas dos consumidores quanto à relação custo-benefício.

Para competir, as empresas tradicionais precisam incutir maior intensidade e foco em estratégias duradouras, como controle de custo e diferenciação de produto, para então executá-las com perfeição. A diferenciação, por exemplo, passa a ter menos relação com o objetivo abstrato de se destacar na multidão de concorrentes e mais com a identificação

de oportunidades ignoradas pelos modelos de negócios dos concorrentes. Determinar preços com eficácia significa travar uma batalha de percepções a cada transação em busca de consumidores predispostos a acreditar que empresas orientadas ao valor sempre cobram o menor preço.

Os resultados competitivos serão determinados, como sempre, em campo — em corredores de produtos, displays de merchandising, processos reconfigurados e etiquetas de preços. Empresas tradicionais não podem se dar ao luxo de dormir no ponto. O novo ambiente competitivo impõe uma nova importância — e acrescenta novas diretrizes — aos antigos imperativos de diferenciação e execução.

Diferenciação

Os profissionais de marketing precisam proteger as áreas nas quais seus modelos de negócio proporcionam espaço de manobra a outras empresas. Em vez de tentar competir com Walmart e outros importantes varejistas orientados ao preço, por exemplo, a rede de farmácias Walgreens enfatiza a conveniência. Ela se expandiu rapidamente a ponto de tornar suas lojas onipresentes, localizadas principalmente em esquinas com estacionamento fácil, reformou o layout interno para facilitar a movimentação dos consumidores e instalou estandes de categorias estratégicas, como lanches rápidos e serviços de revelação de fotos em uma hora, próximos à entrada. Para simplificar os pedidos de medicamentos com prescrição, a empresa instalou um sistema de encomendas por telefone e pela Internet, além de um guichê *drive-through* na maioria de suas lojas independentes. Essas medidas ajudaram a aumentar sua receita de US\$ 15 bilhões em 1998 para mais de US\$ 59 bilhões em 2008, tornando-a a maior rede de drogarias dos Estados Unidos.

Para se manter no topo, uma empresa deve primeiramente encontrar formas de expandir a demanda do mercado total. Segundo, proteger sua participação corrente com ações defensivas e ofensivas que sejam eficazes. Terceiro, aumentar sua participação de mercado, ainda que o tamanho do mercado permaneça constante. A seguir, analisaremos cada uma dessas estratégias.

Expansão da demanda do mercado total

Normalmente, a empresa dominante lucra mais quando há expansão do mercado total. Se conseguir convencer mais pessoas a consumir ketchup, a utilizá-lo em mais refeições ou a usá-lo mais em cada ocasião, a Heinz se beneficiará consideravelmente, uma vez que ela já vende quase dois terços do ketchup consumido nos Estados Unidos. De modo geral, a líder de mercado deve buscar novos usuários ou a maior utilização de seus produtos entre aqueles que já os consomem.

NOVOS USUÁRIOS Toda categoria de produto tem potencial para atrair compradores que não sabem da existência do produto ou que o rejeitam por causa do preço ou pela ausência de certos atributos. Como o Capítulo 2 indicou, uma empresa pode buscar novos usuários entre três grupos: aqueles que estão abertos a usar o produto, mas não o fazem (*estratégia de penetração de mercado*), aqueles que nunca usaram o produto (*estratégia de novo segmento de mercado*) ou aqueles que moram em outros locais (*estratégia de expansão geográfica*).

Veja como a Starbucks descreve sua abordagem multifacetada do crescimento em seu site corporativo:⁴

A Starbucks compra e torra grãos de café de alta qualidade e os vende na forma de expressos tirados na hora no melhor estilo italiano, além de oferecer salgados e doces, assim como acessórios e equipamentos relacionados a café — principalmente nas lojas de varejo administradas pela empresa. Além disso, os grãos de café da Starbucks são comercializados por uma equipe de vendas especializada e por supermercados. Como se isso não bastasse, ela produz e vende, por meio de joint-ventures, as bebidas engarrafadas Frappuccino® e uma linha de

Execução

A desastrosa experiência da Kmart, ao tentar competir em pé de igualdade com o Walmart, destaca a dificuldade de desafiar líderes em valor nos termos definidos por eles. Em vez disso, para competir com eficácia, as empresas podem ter que minimizar a importância de alguns segmentos de mercado ou até mesmo abandoná-los. Para competir com a Ryanair e a easyJet, a British Airways enfatizou suas rotas de longa distância, nas quais concorrentes baseados em valor não atuam, e apostou menos em rotas de curta distância, nas quais eles proliferam.

As grandes companhias aéreas também criaram suas próprias transportadoras de baixo custo. Mas a Lite da Continental, a Buzz da KLM, a Snowflake da SAS e a Shuttle da United fracassaram, sem exceção. Segundo uma corrente de pensamento, as empresas devem criar operações de baixo custo somente se: (1) seus negócios atuais se tornarem mais competitivos com isso e (2) o novo negócio extrair algumas vantagens que não obteria se fosse independente. As operações de baixo custo estabelecidas por HSBC, ING, Merrill Lynch e Royal Bank of Scotland — First Direct, ING Direct, ML Direct e Direct Line Insurance, respectivamente — são bem-sucedidas, em parte, graças às sinergias entre as antigas e as novas linhas de negócio. A operação de baixo custo deve ser concebida e lançada como uma fonte de receita por si só, e não apenas como uma tática defensiva.

Fonte: adaptado de KUMAR, Nirmalya. Strategies to fight low-cost rivals. *Harvard Business Review*, p. 104-12, dez. 2006; FRANK, Robert J.; GEORGE, Jeffrey P.; NARASIMHAN, Laxman. When your competitor delivers more for less. *McKinsey Quarterly*, p. 48-59, inverno 2004. Veja também STEENCAMP, Jan-Benedict E. M.; KUMAR, Nirmalya. Don't be undersold. *Harvard Business Review*, p. 90-95, dez. 2009.

As bebidas à base de café Frappuccino têm sido uma nova fonte de crescimento e receitas para a Starbucks.



sorvetes de primeira linha; por fim, oferece uma linha de chás especiais fabricados por sua subsidiária, a Tazo Tea Company. O objetivo é estabelecer a Starbucks como a marca mais reconhecida e respeitada do mundo.

MAIOR UTILIZAÇÃO Os profissionais de marketing podem tentar ampliar a quantidade, o nível ou a frequência de consumo. A *quantidade* de consumo pode às vezes ser elevada por meio da embalagem ou do design do produto. Sabe-se que embalagens maiores aumentam a quantidade de produto consumida a cada utilização.⁵ A compra de produtos de consumo por “impulso”, tais como refrigerantes e salgadinhos, aumenta quando eles se tornam disponíveis em maiores quantidades.

Para elevar a *frequência* de uso, por sua vez, é preciso ou (1) identificar novas oportunidades de uso da marca da maneira tradicional ou (2) identificar maneiras totalmente novas e diferentes de empregá-la.

Novas oportunidades de uso da marca Um programa de marketing pode comunicar a conveniência e as vantagens de utilizar a marca. A propaganda da Clorox reforça os diversos benefícios de seu poder de alvejamento, como o de eliminar odores da cozinha.

Outra oportunidade para aumentar a frequência de uso se dá quando a percepção dos consumidores sobre o uso que eles fazem de algum produto difere da realidade. No caso de produtos com vida útil curta, os consumidores tendem a superestimar essa vida útil e, por isso, podem deixar de substituir o produto no momento certo.⁶ Uma estratégia para efetivar a substituição é vinculá-la a algum feriado, evento ou época do ano. Outra estratégia possível é informar melhor os consumidores sobre: (1) quando o produto foi usado pela primeira vez ou precisaria ser substituído ou (2) o nível de desempenho do produto. Os cartuchos de lâminas Gillette possuem listas coloridas que desbotam gradualmente a cada barbear, sinalizando ao consumidor quando é hora de trocar o cartucho.

Novas maneiras de usar a marca A segunda estratégia para aumentar a frequência de consumo é identificar aplicações totalmente novas e diferentes. Por exemplo, há muito tempo as indústrias alimentícias divulgam novas receitas que utilizam os produtos de sua marca de várias formas diferentes. Ao descobrir que os consumidores norte-americanos usavam o bicarbonato de sódio Arm & Hammer para neutralizar o odor da geladeira, a empresa lançou uma agressiva campanha focando esse uso e conseguiu que metade dos lares no país tivesse bicarbonato de sódio na geladeira. A seguir, a marca foi expandida para várias novas categorias de produtos, como creme dental, desodorante antiperspirante e detergente para roupas.



A Arm & Hammer ampliou sua clássica linha de produtos à base de bicarbonato de sódio para abarcar muitos produtos e usos.

Defesa da participação de mercado

Ao tentar expandir as dimensões de seu mercado total, a empresa líder deve defender ativamente seus negócios já existentes, como Boeing contra Airbus, Staples contra Office Depot e Google contra Yahoo! e Microsoft.⁷ O que a líder de mercado pode fazer para defender seu território? A resposta mais construtiva é *inovação contínua*. A líder deve levar o setor a desenvolver novos produtos ao consumidor, a ser eficaz na distribuição e a reduzir custos. Soluções abrangentes aumentam sua força competitiva e seu valor para o cliente.

MARKETING PROATIVO Quando o assunto é satisfazer as necessidades dos clientes, podemos fazer uma distinção entre o marketing reativo, o marketing proativo e o marketing criativo. Um profissional de marketing *reativo* descobre uma necessidade declarada e a supre. Outro que seja *proativo* tenta prever quais necessidades os clientes poderão ter futuramente. E o *criativo* descobre e produz soluções não solicitadas pelos clientes, mas às quais estes respondem com entusiasmo. Os profissionais de marketing criativos representam empresas proativas que *impulsionam o mercado*, e não somente aquelas orientadas pelo mercado.⁸

Muitas empresas pressupõem que basta se adaptar às necessidades do cliente. Elas são reativas em sua maioria porque são excessivamente fiéis ao paradigma de orientação para o cliente e se tornam vítimas da “tirania do mercado atendido”. Ao contrário disso, as empresas

de sucesso tomam a iniciativa de moldar o mercado de acordo com seus próprios interesses. Em vez de tentar ser o melhor jogador, elas mudam as regras do jogo.⁹

Uma empresa necessita de duas habilidades proativas: (1) *antecipação responsiva* para ver o sinal de alerta, como quando a IBM mudou de um produtor de hardware para uma empresa de serviços e (2) *antecipação criativa* para desenvolver soluções inovadoras, como quando a PepsiCo lançou a H2OH! (um híbrido de água engarrafada e refrigerante). Note-se que a *antecipação responsiva* é realizada antes de uma determinada mudança, enquanto a *resposta reativa* acontece após a mudança acontecer.

As empresas proativas criam novas ofertas de produto para atender a necessidades de consumo negligenciadas — e até mesmo desconhecidas. No fim dos anos 1970, Akio Morita, fundador da Sony, trabalhava em um projeto especial que revolucionaria o modo como as pessoas escutavam música: um toca-fitas portátil apelidado por ele de *walkman*. Os engenheiros da empresa insistiam em afirmar que haveria pouca demanda para um produto como esse, mas Morita se recusava a concordar com essa visão. Quando o walkman completou 20 anos de existência no mercado, a Sony já havia vendido mais de 250 milhões de unidades de aproximadamente cem modelos diferentes.¹⁰

Empresas proativas podem redesenhar as relações dentro de um setor, como a Toyota e sua relação com fornecedores. Ou podem educar os clientes, como a The Body Shop faz ao estimular a escolha de produtos ecologicamente corretos.

As empresas precisam praticar o “gerenciamento de incertezas”. Aquelas que são proativas:

- Estão prontas para assumir riscos e cometer erros.
- Têm uma visão do futuro e de como investir nele.
- Têm a capacidade de inovar.
- São flexíveis e nada burocráticas.
- Têm muitos gerentes que pensam de forma proativa.

Empresas que forem avessas *demais* ao risco não serão vencedoras.

MARKETING DEFENSIVO Mesmo que não parta para ofensivas, o líder de mercado não deve deixar nenhum flanco exposto. O objetivo da estratégia defensiva é diminuir a probabilidade de ataques, desviá-los para áreas menos ameaçadas e reduzir sua intensidade. A rapidez na reação do defensor pode ter enorme importância nos resultados dos lucros. Um líder pode utilizar seis estratégias de defesa, que foram resumidas na Figura 11.2.¹¹

- **Defesa de posição** Defender uma posição significa ocupar o espaço mais desejável na mente dos consumidores, fazendo com que a marca se torne praticamente invencível, como a Procter & Gamble fez com o sabão em pó Tide para limpeza, o creme dental Crest para prevenção de cáries e as fraldas Pampers para alta absorção.
- **Defesa de flanco** O líder de mercado deve também erguer postos para proteger uma frente vulnerável ou que sirvam como base para um contra-ataque. Marcas da Procter & Gamble, como lava-roupas Gain ou Cheer e fraldas Luv, desempenharam papéis estratégicos ofensivos e defensivos.

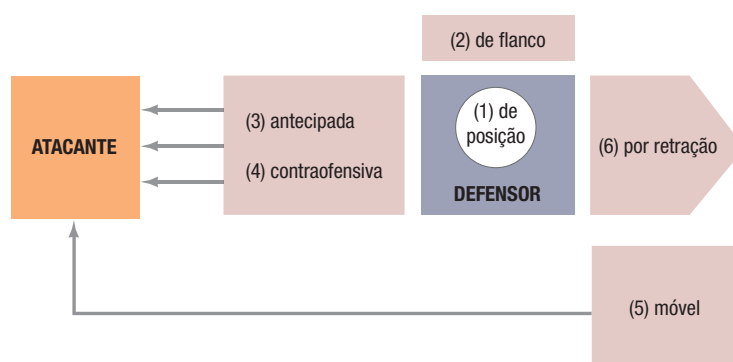


Figura 11.2

Seis estratégias de defesa

- **Defesa antecipada** Uma manobra mais agressiva é atacar antes, talvez lançando uma ação de guerrilha no mercado — atingindo um concorrente aqui, outro ali — e causando desequilíbrio geral. Outra consiste em conquistar um grande envolvimento de mercado que emita sinais para dissuadir os concorrentes de atacar.¹² Os 18.500 caixas eletrônicos e as 6.100 agências do Bank of America em todo o território norte-americano oferece acirrada concorrência a bancos locais e regionais. Outra tática de defesa antecipada é lançar uma série de novos produtos e anunciá-los com antecedência.¹³ Tais “pré-anúncios” podem sinalizar aos concorrentes que eles terão de lutar para conquistar participação de mercado.¹⁴ Se a Microsoft anuncia planos de desenvolver um novo produto, as empresas menores podem optar por operações de desenvolvimento voltadas a outras aplicações, a fim de evitar a competição direta. Algumas empresas de alta tecnologia foram acusadas de vender “vaporware” — anunciando produtos sem datas definidas de chegada ao mercado ou que nunca são lançados.¹⁵
- **Defesa contraofensiva** Em uma contraofensiva, a empresa pode se defrontar com o atacante e atacar seu flanco ou atacá-lo por todos os lados obrigando-o a recuar para se defender. Depois de ver a UPS invadir com êxito seu sistema de entregas aéreas, a FedEx investiu pesado nos serviços de entregas terrestres por meio de uma série de aquisições para desafiar a rival no território dela.¹⁶ Outra forma comum de contraofensiva é o golpe econômico ou político. O líder pode tentar esmagar o concorrente subsidiando preços menores para o produto vulnerável com a receita de produtos mais lucrativos ou pode anunciar prematuramente que uma versão atualizada de certo produto estará disponível, fazendo com que os consumidores não comprem o produto do concorrente. Ela pode ainda fazer lobby entre parlamentares para que tomem medidas políticas capazes de inibir a concorrência.
- **Defesa móvel** Na defesa móvel, o líder amplia seu domínio para novos territórios por meio da ampliação e da diversificação do mercado. A *ampliação do mercado* faz com que a empresa mude o enfoque do produto que fabrica para as necessidades genéricas subjacentes. As “petrolíferas”, como a BP, procuraram se redefinir como empresas do setor de “energia”. Essa mudança exigia que elas aprofundassem suas pesquisas nos setores de petróleo, carvão, energia nuclear, hidrelétrica e química. A *diversificação do mercado*, por sua vez, transfere o foco da empresa para setores não relacionados. Quando empresas norte-americanas de tabaco, como a Reynolds e a Philip Morris, constataram uma queda crescente no consumo de cigarros, elas não procuraram defender sua posição de mercado nem encontrar um substituto para o cigarro. Em vez disso, voltaram-se rapidamente para novos setores, como o de bebidas alcoólicas, refrigerantes e comidas congeladas.
- **Defesa por retração** Há casos em que grandes empresas reconhecem que não podem mais defender todo o seu território. Na *retração planejada* (também chamada *retirada estratégica*), a empresa desiste de territórios vulneráveis e realoca recursos para territórios mais fortes. Desde 2006, a Sara Lee vem desmembrando produtos que respondiam por uma grande porcentagem de suas receitas — incluindo a forte marca Hanes, de vestuário, marcas de cuidados com o corpo e, na Europa, negócios de detergentes — para se concentrar em seu negócio principal de alimentos.¹⁷

Expansão da participação de mercado

Não é de admirar que a competição tenha se acirrado em diversos mercados: um ponto percentual de participação pode equivaler a dezenas de milhares de dólares. Contudo, conquistar um aumento de participação de mercado não melhora a lucratividade automaticamente — sobretudo no caso de empresas de serviços que necessitam de muita mão de obra e podem não obter grandes economias de escala. O sucesso depende muito da estratégia da empresa.¹⁸

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.** É provável que concorrentes frustrados gritem “monopólio!” e busquem uma ação legal assim que um líder faça incursões mais drásticas. Microsoft e Intel têm se defendido em ações judiciais e desafios legais ao redor do mundo como resultado do que alguns consideram práticas de negócios inapropriadas ou ilegais e abuso de poder de mercado.

- **Custo econômico.** A Figura 11.3 mostra que a lucratividade pode cair com ganhos adicionais de participação de mercado após determinado nível. Na figura, a *participação de mercado ideal* da empresa é de 50 por cento. O custo de aumentá-la ainda mais poderá ser maior que o valor obtido com a fatia extra se clientes “resistentes” não gostarem da empresa, forem fiéis aos fornecedores concorrentes, tiverem necessidades específicas ou preferirem lidar com fornecedores de porte menor. Ademais, os custos com advogados, relações públicas e lobby aumentam igualmente. Forçar uma participação de mercado maior se justifica ainda menos quando existem segmentos de mercado não atraentes, quando os compradores desejam várias fontes de fornecimento, quando as barreiras à saída são altas e quando há pouca economia de escala ou experiência econômica insuficiente. Alguns líderes de mercado chegaram a aumentar a lucratividade *ao diminuir* seletivamente sua participação de mercado em áreas mais frágeis.¹⁹
- **O risco de seguir uma estratégia equivocada de ações de marketing.** As empresas que conseguem mais participação geralmente se sobressaem em três áreas: atividade de novos produtos, qualidade relativa de produto e despesas de marketing.²⁰ As empresas que cortam preços mais incisivamente do que as concorrentes não costumam alcançar ganhos significativos, pois alguns rivais se equiparam a esse corte de custos enquanto outras oferecem benefícios diferentes para que os compradores não mudem de fornecedor.
- **O efeito da maior participação de mercado sobre a qualidade real e a qualidade percebida.**²¹ O excesso de clientes pode sobrecarregar os recursos de uma empresa, prejudicando o valor do produto e a prestação do serviço. A FairPoint Communications, sediada em Charlotte, teve dificuldade em integrar os 1,3 milhão de clientes que conquistou ao adquirir a franquia de New England da Verizon Communications. Uma lenta conversão e problemas significativos de atendimento levaram à insatisfação do cliente, à ira do órgão regulador e, por fim, à falência.²²

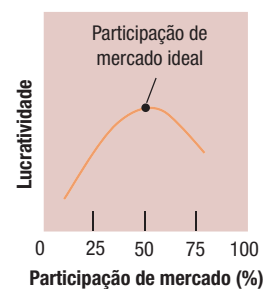


Figura 11.3

Conceito de participação de mercado ideal

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

Há muitos casos de desafiantes de mercado que ganharam terreno e até mesmo ultrapassaram o líder. Atualmente, a Toyota fabrica mais carros do que a General Motors, a Lowe’s tem pressionado a Home Depot e a AMD tem abocanhado participação de mercado da Intel.²³ Uma marca desafiante de sucesso no ramo de bebidas é a SoBe.

SoBe Um dos corredores mais concorridos em qualquer mercearia, supermercado ou loja de conveniência é o de bebidas. O lançamento bem-sucedido da SoBe, em 1996, resultou de um planejamento astuto e uma execução criativa. Posicionando-se como concorrente das marcas estabelecidas Snapple e Arizona, o fundador John Bello pretendia criar uma opção inteligente ao suco de frutas e ao chá gelado que fosse divertida e inovadora e oferecesse valor agregado. O primeiro produto de sucesso foi o SoBe Black Tea 3G com ginseng, guaraná e ginkgo biloba. O lagarto desenhado na embalagem, de um icônico hotel de South Beach, tornou-se parte integrante da imagem de marca da empresa. Seu crescimento explosivo se baseou em uma combinação de benefícios funcionais (os 3 Gs), embalagem colorida, uma poderosa força de vendas que estabelecia forte presença nas prateleiras das lojas e um fluxo constante de novos produtos. O slogan “SoBe Yourself” (“Então seja você”) capturou o éthos desafiador da marca e sustentou seu apelo de marketing não tradicional, de guerrilha. Os ônibus SoBe Love criaram oportunidades de distribuição de amostras de produtos, e o patrocínio de atletas iconoclastas como o esquiador Bode Miller e o golfista John Daly gerou *buzz*. A SoBe foi adquirida pela PepsiCo em janeiro de 2001 e oferece chás exóticos, sucos de frutas e vitaminas, bebidas à base de plantas medicinais, água enriquecida com vitaminas e antioxidantes (Lifewater) e bebidas energéticas. A marca também tem licença para produzir goma de mascar e chocolate.²⁴

Desafiantes estabelecem aspirações elevadas enquanto os líderes caem na armadilha de tocar seu negócio como de costume. Examinaremos agora as estratégias competitivas de ataque disponíveis às desafiantes de mercado.²⁵

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E DOS Oponentes Uma desafiante de mercado deve, em primeiro lugar, definir seu objetivo estratégico, geralmente o de aumentar sua participação de mercado. A desafiante deve decidir quem atacar:

- **Ela pode atacar o líder de mercado.** Trata-se de uma estratégia de alto risco, mas que traz recompensas potencialmente elevadas e faz bastante sentido quando o líder não atende bem o mercado. A Xerox conquistou o mercado de copiadoras da 3M ao desenvolver um processo mais eficaz de cópia. Mais tarde, a Canon abocanhrou uma grande fatia do mercado da Xerox ao lançar as copiadoras de mesa. Com frequência, essa estratégia tem a vantagem adicional de distanciar a empresa de outras desafiantes. Quando a Miller Lite atacou a Bud Light com base em qualidade de produto em meados dos anos 2000, a Coors Light foi deixada de fora.
- **Ela pode atacar empresas de porte semelhante ao seu que não estejam trabalhando bem ou que tenham poucos recursos.** Essas empresas têm produtos ultrapassados, cobram preços excessivos ou não satisfazem os clientes de nenhuma outra forma.
- **Ela pode atacar pequenas empresas locais e regionais.** Muitos dos principais bancos chegaram ao porte atual devorando bancos regionais menores, ou “peixes pequenos”.

SELEÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE ATAQUE Diante de opositores e objetivos bem definidos, quais são as opções de ataque? Podemos distinguir cinco delas: ataque frontal, ataque pelo flanco, manobra de cerco, *bypass* e guerrilha.

- **Ataque frontal.** Em um *ataque frontal* estrito, o atacante se iguala a seu oponente no que se refere a produto, propaganda, preço e distribuição. O princípio da força diz que o lado com mais recursos vencerá. Um ataque frontal modificado, como o corte de preço em relação ao do oponente, pode funcionar se o líder não reagir e se o concorrente convencer o mercado de que seu produto é igual ao do líder. A Helene Curtis é especialista em convencer o mercado de que suas marcas — como Suave e Finesse — são iguais em qualidade, porém possuem mais valor do que as marcas mais caras.
- **Ataque pelo flanco.** Um *ataque pelo flanco* é outro nome para a identificação de mudanças nos segmentos de mercado que criam lacunas a serem rapidamente preenchidas. Ataques pelo flanco são particularmente atraentes para uma desafiante com menos recursos do que seu oponente, e são bem mais propensos ao sucesso do que os ataques frontais. Em um ataque geográfico, a desafiante identifica áreas em que o oponente apresenta um mau desempenho. Embora a Internet tenha roubado leitores e anunciantes de jornais em muitos mercados, a Independent News & Media, uma empresa de mídia irlandesa de 102 anos, vende a maioria de seus 175 títulos de jornais e revistas onde a economia é forte, mas a Internet ainda é relativamente fraca — países como Irlanda, África do Sul, Austrália, Nova Zelândia e Índia.²⁶ Outra estratégia de flanco é atender a necessidades inexploradas de mercado. As botas de vaqueiro da Ariat desafiaram os líderes de longa data de mercado, Justin Boots e Tony Lama, sendo igualmente rústicas, porém ergonomicamente criadas para serem tão confortáveis quanto um tênis de corrida — um benefício totalmente novo na categoria.²⁷

As botas de vaqueiro da Ariat desafiaram os líderes de longa data de mercado, Justin Boots e Tony Lama, sendo igualmente rústicas, porém ergonomicamente criadas para serem tão confortáveis quanto um tênis de corrida — um benefício totalmente novo na categoria.²⁷

- **Manobra de cerco.** A *manobra de cerco* é um esforço para conquistar uma porção generosa do território inimigo pelo lançamento de uma forte ofensiva em diversas frentes. O cerco faz sentido quando a desafiante detém recursos superiores. Ao enfrentar sua arqui-inimiga Microsoft, a Sun Microsystems licenciou o software Java para centenas de empresas e milhões de desenvolvedores de softwares para todos os tipos de equipamento de consumo. À medida que os produtos eletrônicos de consumo começaram a se tornar digitais, o Java passou a aparecer em uma grande gama de aparelhos.

Aliando conforto a rusticidade, a Ariat confronta os líderes do mercado de botas de vaqueiro.

- **Bypass.** A estratégia de *bypass*, pela qual uma empresa se desvia do inimigo e ataca mercados mais fáceis, oferece três linhas de abordagem: diversificar para uma linha de produtos não relacionados, diversificar em direção a novos mercados geográficos e dar um salto para novas tecnologias. A Pepsi usou uma estratégia de *bypass* contra a Coca-Cola: (1) lançando a água engarrafada Aquafina em nível nacional em 1997, antes que a Coca lançasse sua marca Dasani; (2) adquirindo a gigante de sucos de laranja Tropicana, em 1998, quando ela detinha quase o dobro de participação de mercado do que o suco Minute Maid, da Coca-Cola; e (3) comprando a Quaker Oats Company, dona da líder de mercado em bebidas isotônicas Gatorade, por US\$ 14 bilhões em 2000.²⁸ No salto tecnológico, a desafiante pacientemente pesquisa e desenvolve a nova tecnologia, levando o campo de batalha para seu território, onde possui vantagem. O Google usou o salto tecnológico para superar o Yahoo! e se tornar líder de mercado em ferramentas de busca.
- **Guerrilha.** A guerrilha consiste em travar pequenos e intermitentes ataques, convencionais ou não, inclusive corte seletivo de preços, intensas blitzes promocionais e ações judiciais ocasionais, para incomodar o oponente e eventualmente assegurar pontos de apoio permanentes. Uma campanha de guerrilha pode sair cara, embora custe menos do que o ataque frontal, de cerco ou pelo flanco, mas normalmente deve ser apoiada por um ataque mais poderoso para vencer o oponente.



A Pepsi usou uma abordagem de *bypass* para combater a Coca-Cola ao buscar novos mercados nos quais ingressar.

SELEÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE ATAQUE ESPECÍFICA Qualquer aspecto de um plano de marketing pode servir como base para o ataque, tais como produtos de menor preço ou com desconto, bens e serviços novos ou melhorados, uma variedade mais ampla de ofertas e estratégias inovadoras de distribuição. O sucesso de uma desafiante depende da combinação de várias estratégias, mais específicas, para melhorar sua posição ao longo do tempo.

Estratégias de seguidora de mercado

Theodore Levitt afirmava que uma estratégia de *imitação de produto* pode ser tão lucrativa quanto uma de *inovação de produto*.²⁹ Na “imitação inovadora”, como ele a denomina, ao inovador cabe a tarefa de desenvolver o novo produto, passando pela distribuição, informação e educação do mercado. A recompensa por todo esse trabalho e risco costuma ser a liderança de mercado. Todavia, outra empresa pode surgir e copiar ou melhorar o novo produto. Embora provavelmente não ultrapasse a líder, a seguidora pode obter lucros altos, uma vez que não teve de arcar com todos os custos de inovação.

S&S Cycle A S&S Cycle é a maior fornecedora de motores completos e de suas principais peças para mais de 15 empresas que, a cada ano, montam milhares de motos de viagem como as Harley. Essas fabricantes de clones cobram até US\$ 30 mil por suas criações personalizadas. A S&S construiu seu nome aperfeiçoando a Harley-Davidson. Seus clientes costumam ser potenciais compradores da Harley, frustrados pela longa lista de espera das revendedoras. Outros clientes querem apenas os motores incrivelmente potentes da S&S. A S&S se mantém atualizada nesse mercado em desenvolvimento comprando uma nova moto Harley por ano e desmontando o motor para verificar como aprimorá-lo.³⁰

Muitas empresas preferem seguir a líder de mercado a desafiá-la. São comuns os padrões de “paralelismo consciente” nos setores em que o produto é homogêneo e exige grande investimento de capital, como o siderúrgico, o de fertilizantes e o químico. As oportunidades para diferenciação de produto e de imagem são baixas; a qualidade do serviço costuma ser comparável; e a sensibilidade ao preço é consideravelmente alta. O ambiente nesses setores não recomenda investidas rápidas por participação de mercado, visto que essa estratégia leva apenas à retaliação. Em vez disso, a maioria das empresas apresenta ofertas similares aos compradores, quase sempre copiando a líder. Assim, as participações de mercado se caracterizam por um nível acentuado de estabilidade.

Isso não quer dizer que faltem estratégias às seguidoras de mercado. Uma empresa desse tipo deve saber como segurar seus clientes e conquistar novos. Todas as seguidoras se esforçam para oferecer vantagens a seu mercado-alvo — localização, serviços, formas de pagamento — enquanto mantêm seus custos de fabricação baixos e a qualidade de seus bens e serviços alta. A seguidora também deve definir um caminho de crescimento que não atraia retaliação competitiva. Nesse sentido, podemos distinguir quatro estratégias amplas:

1. **Falsificação:** o falsificador faz uma cópia do produto da líder, embala essa cópia e a comercializa no mercado negro ou entre comerciantes de má reputação. As gravadoras de música, a Apple e a Rolex têm sido atormentadas pelo problema da falsificação, particularmente na Ásia.
2. **Clonagem:** o “clonador” imita o produto, o nome e a embalagem da líder com variações sutis. Por exemplo, a Ralcorp Holding Inc. vende imitações de cereais de marcas conhecidas em embalagens semelhantes. O Tostitos, o Fruit Ring e o Corn Flakes da Ralcorp são vendidos por cerca de um dólar a menos do que as marcas líderes; as vendas da empresa cresceram 28 por cento em 2008.
3. **Imitação:** o imitador copia algumas características do líder; no entanto, mantém a diferenciação em termos de embalagem, propaganda, preço e localização. O líder não se importa com o imitador, desde que ele não o ataque agressivamente. Fernandez Pujals cresceu em Fort Lauderdale, na Flórida, e levou a ideia de entrega em domicílio da Domino's para a Espanha, onde tomou emprestada a quantia de US\$ 80 mil para abrir sua primeira loja em Madri. Sua rede TelePizza agora possui cerca de mil lojas na Europa e na América Latina.
4. **Adaptação:** o adaptador melhora ou adapta os produtos da líder. Ele pode optar por vender para mercados diferentes, mas, com frequência, transforma-se em futuro desafiante, como muitas empresas japonesas fizeram após terem aperfeiçoado produtos desenvolvidos em outras localidades.

O que uma seguidora pode ganhar? Normalmente, menos que a líder. Por exemplo, um estudo com empresas processadoras de alimentos revelou que a maior empresa do setor contava em média com um retorno sobre o investimento (ROI) de 16 por cento; a empresa que vinha logo em seguida, com um retorno de 6 por cento; a terceira colocada, com -1 por cento; e a quarta colocada, com -6 por cento. Não é de admirar que Jack Welch, ex-CEO da GE, tenha dito às suas unidades de negócio que cada uma deveria atingir o primeiro ou o segundo lugar em seu mercado. Seguir não costuma ser um caminho recompensador.

Estratégias de ocupante de nichos de mercado

Uma alternativa para a seguidora em um grande mercado é ser líder em um mercado menor, ou em um nicho, como apresentamos no Capítulo 8. Empresas menores costumam evitar a competição com as maiores selecionando como alvo mercados restritos, de pouco ou nenhum interesse para as gigantes. Todavia, até mesmo empresas de grande porte e lucrativas podem optar por uma estratégia de nicho para algumas de suas unidades de negócios ou empresas.

ITW A Illinois Tool Works (ITW) fabrica milhares de produtos, entre eles pregos, parafusos, engradados plásticos para refrigerantes, capacetes para ciclistas, mochilas e fivelas plásticas para coleiras de animais e embalagens herméticas para conservação de alimentos. Desde o final da década de 1980, a empresa vem efetuando de 30 a 40 aquisições por ano, o que tem feito sua linha de produtos crescer. A ITW possui mais de 875 divisões altamente autônomas e unidades de negócios descentralizadas em 54 países, empregando 65 mil funcionários. Quando uma divisão faz um lançamento, o produto e a equipe de profissionais que trabalha com ele se separam da empresa, formando uma nova divisão. Apesar da recessão econômica, a ITW obteve aumento de receita em 2008.³¹

Empresas com pequenas participações no mercado total podem ser extremamente lucrativas graças a uma estratégia de nicho inteligente. Essas empresas tendem a oferecer alta qualidade, cobrar preços premium, conseguir custos de fabricação mais baixos e formar uma cultura e uma visão corporativas muito fortes. A empresa familiar Tire Rack vende 2 milhões

de pneus especiais por ano pela Internet e por telefone ou correio a partir de sua sede em South Bend, Indiana.³² A VAALCO Energy, localizada em Houston, percebeu que suas chances de prosperar eram melhores em território estrangeiro do que em casa, onde enfrentava centenas de concorrentes. Perfurando um campo de petróleo ao largo da costa do Gabão na África Central Ocidental, a empresa se deparava com uma concorrência muito menor e uma receita muito maior.³³

A média de retorno sobre investimento em mercados menores supera a de mercados maiores.³⁴ Por que os nichos são tão rentáveis? A empresa que atua em um nicho acaba conhecendo seus clientes-alvo tão bem que consegue atender a suas necessidades melhor do que outras que apenas vendem ocasionalmente para aquele nicho. Assim, a ocupante de nicho pode praticar preços que cobrem os custos com folga. Ela alcança uma *margem alta* enquanto as empresas que praticam marketing de massa obtêm grande *volume*.

As empresas ocupantes de nicho têm três atribuições: criar nichos, expandi-los e protegê-los. Contudo, há o risco de que o nicho se esgote ou seja atacado, e a empresa acabe ficando com recursos altamente especializados, sem uso alternativo de alto valor.

Zippo Diante do constante declínio no hábito de fumar, a Zippo Manufacturing, sediada em Bradford, Pensilvânia, sofre com o esgotamento do mercado de seu ícone, o isqueiro de metal. Seus executivos de marketing tiveram de diversificar e ampliar o foco da Zippo para “vender chama”. Embora sua meta de reduzir a dependência de produtos relacionados ao tabaco para 50 por cento da receita até 2010 tenha sido afetada pela recessão, a empresa está determinada a ampliar o significado de sua marca de modo a abranger “todos os produtos relacionados com chama”. Em 2001, lançou um isqueiro multiúso, fino e longo para acender velas, grelhas e lareiras; adquiriu a W. R. Case & Sons Cutlery, uma fabricante de facas, e a DDM Italia, conhecida em toda a Europa por seus artigos refinados de couro italiano; e planeja comercializar uma linha de produtos para atividades ao ar livre em lojas como Dicks, REI e True Value.³⁵

Visto que os nichos podem enfraquecer, é preciso continuamente criar novos. A seção Memorando de Marketing “Papéis especializados dos nichos” apresenta algumas opções. A empresa deve se fixar em sua “atuação de nicho”, mas não necessariamente em um nicho específico. Por isso, é preferível a atuação em *múltiplos nichos* à atuação em um *único nicho*. Ao se fortalecer em dois ou mais nichos, a empresa aumenta suas chances de sobrevivência.

Inicialmente, as empresas que entram no mercado devem ter por objetivo um nicho, e não o mercado total. O setor de telefonia celular registrou um crescimento fenomenal, mas agora enfrenta uma acirrada concorrência à medida que o número de usuários potenciais decresce. Uma empresa iniciante irlandesa, Digicel Group, tem explorado com sucesso um dos poucos segmentos de alto crescimento que ainda restam: pessoas de baixa renda que não têm telefone celular.

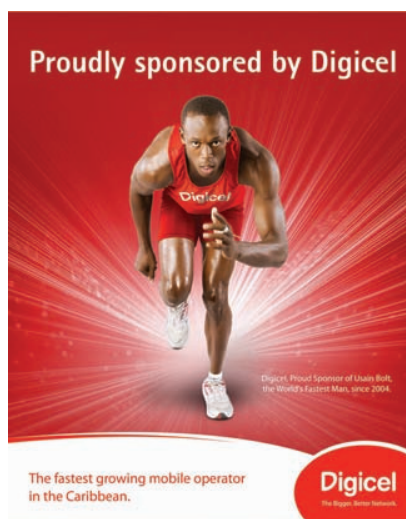
Digicel Group Em 2001, o CEO da Digicel, Denis O'Brien, soube que o governo da Jamaica estava abrindo o mercado de telefonia local, há muito monopolizado pela gigante britânica das telecomunicações Cable & Wireless. O'Brien investiu quase US\$ 50 milhões para obter uma licença, usando o dinheiro da venda de seu primeiro empreendimento de telecomunicações, a Esat Telecom Group PLC. O'Brien mergulhou na empreitada porque sabia que os jamaicanos tinham que esperar mais de dois anos por um telefone fixo e somente 4 por cento da população possuía telefones celulares. Em 100 dias, a Digicel tinha captado 100 mil assinantes, atraindo-os com tarifas e aparelhos de baixo custo, além de um atendimento mais eficiente. Após oito anos, a Digicel tem mais de 8 milhões de clientes em todo o mercado do Caribe e da América Central, ganhando reputação por tarifas competitivas, ampla cobertura, atendimento superior ao cliente e uma grande variedade de bens e serviços. A Digicel também se expandiu para o Pacífico, ingressando em mercados como Fiji, Samoa e Papua Nova Guiné, entre outros. Na Jamaica, tornou-se um ativo patrocinador de esportes e defensor de causas sociais, como convém a sua supremacia como líder de mercado na região.³⁶



A Zippo expandiu o significado de sua marca para abranger “todos os produtos relacionados com chama” e assim garantir suas perspectivas de crescimento a longo prazo.

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.



A Digicel conquistou um grande segmento do mercado de telefonia móvel no Caribe, usando como garoto-propaganda o velocista jamaicano e recordista mundial Usain Bolt.

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.
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 11.4). Essa curva normalmente é dividida em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio.³⁷

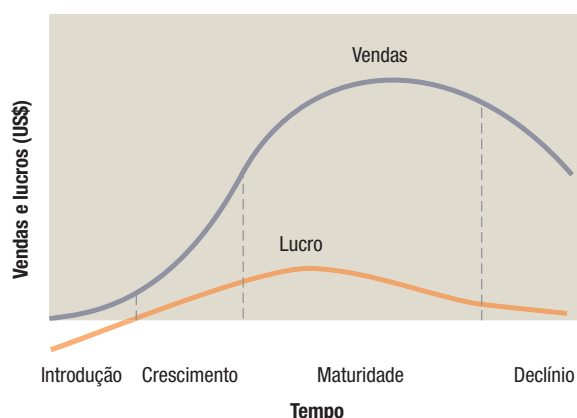


Figura 11.4

Ciclos de vida de vendas e lucro

1. **Introdução:** período de baixo crescimento nas vendas, uma vez que o produto está sendo introduzido no mercado. Não há lucros nesse estágio devido às pesadas despesas com o lançamento do produto.
2. **Crescimento:** período de rápida aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros.
3. **Maturidade:** período de baixa no crescimento das vendas, porque o produto já alcançou a aceitação da maioria dos compradores potenciais. Os lucros se estabilizam ou declinam em face do aumento da concorrência.
4. **Declínio:** período em que as vendas mostram uma queda vertiginosa e os lucros desaparecem.

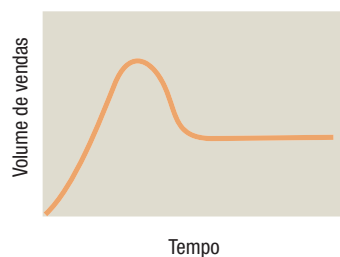
O conceito de CVP pode ser usado para analisar uma categoria de produto (bebidas), a forma de um produto (uma bebida transparente), um produto (vodca) ou uma marca (Smirnoff). Nem todos os produtos exibem um CVP em forma de sino.³⁸ Existem outros três padrões comuns, que são mostrados na Figura 11.5.

A Figura 11.5a mostra um *padrão de crescimento-queda-maturidade* característico de pequenos eletrodomésticos para cozinha, como mixers e máquinas de fazer pão. As vendas se elevam rapidamente logo que o produto é lançado e, em seguida, caem para um nível “estabilizado”, sustentado por consumidores que só decidem comprar o produto pela primeira vez mais tarde ou por aqueles que o compraram no início e precisam substituí-lo.

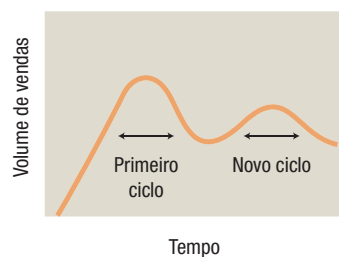
O *padrão de ciclo-novo ciclo*, mostrado na Figura 11.5b, muitas vezes descreve as vendas de novos medicamentos. A empresa farmacêutica promove agressivamente seu novo produto, o que origina o primeiro ciclo. Mais tarde, as vendas começam a declinar e ela faz uma nova campanha, o que gera um segundo ciclo (em geral, de magnitude e duração menores).³⁹

Outro padrão comum é o *escalonado*, apresentado na Figura 11.5c. Nesse caso, as vendas passam por uma sucessão de ciclos de vida baseados na descoberta de novas características do produto, de novos usuários e de novas aplicações. As vendas de náilon, por exemplo, mostram um padrão escalonado devido às inúmeras aplicações — paraquedas, meias, camisas, tapetes, velas de barcos, pneus de automóveis — que são descobertas ao longo do tempo.⁴⁰

(a) Padrão de crescimento-queda-maturidade



(b) Padrão de ciclo-novo ciclo



(c) Padrão escalonado

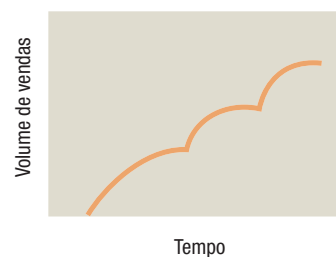
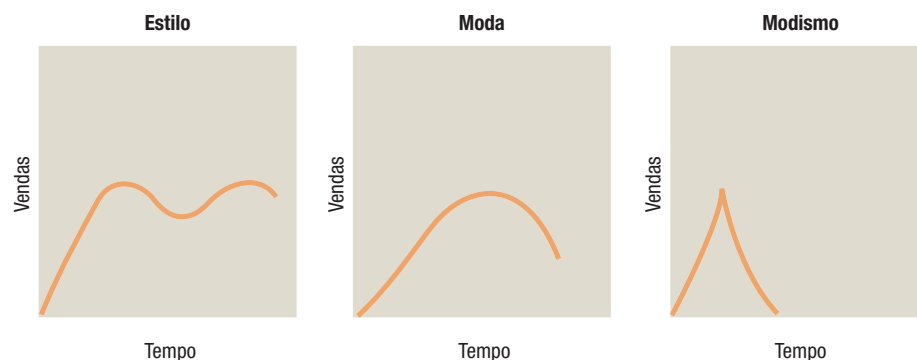


Figura 11.5

Padrões comuns de ciclo de vida do produto

**Figura 11.6**

Ciclo de vida de estilo, moda e modismo

Ciclos de vida de estilo, moda e modismo

É necessário destacarmos três categorias especiais de ciclos de vida do produto — estilo, moda e modismo (veja a Figura 11.6). 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. A *moda* é um estilo popular ou correntemente aceito em uma determinada área. A moda passa por quatro estágios: distinção, emulação, massificação e declínio.⁴¹

É difícil prever a duração de um ciclo de moda. Para alguns, a moda termina porque representa um compromisso de compra, e logo os consumidores passam a procurar os atributos ausentes.⁴² Por exemplo, à medida que os automóveis se tornam menores, ficam menos confortáveis, e um número crescente de consumidores passa a desejar carros maiores. Outra explicação é que muitos consumidores adotam a moda, recusando outras opções. Outro ponto importante é que a duração de um ciclo de moda depende do quanto ela atende a uma necessidade legítima, é coerente com outras tendências da sociedade, satisfaz normas e valores sociais e não excede os limites tecnológicos à medida que se desenvolve.⁴³

O *modismo* é a moda que aparece de súbito, é adotada com enorme entusiasmo, chega logo ao pico e declina rapidamente. Seu ciclo de aceitação é curto e tende a atrair um número limitado de adeptos, que estão em busca de emoção ou querem se destacar das outras pessoas. O modismo não sobrevive porque em geral não satisfaz uma necessidade premente. Os vencedores em marketing são aqueles que reconhecem o modismo logo no início e o alavancam em produtos com poder de resistência. Veja a seguir a história de sucesso de uma empresa que conseguiu prolongar o tempo de vida de um modismo.

Trivial Pursuit Desde seu lançamento na Feira Internacional de Brinquedos de 1982, o Trivial Pursuit vendeu 88 milhões de cópias em 17 idiomas e 26 países, e permanece como um dos jogos para adultos mais vendidos. A Parker Brothers manteve a popularidade do jogo produzindo uma nova versão com perguntas atualizadas a cada ano. Também continua criando extensões — pacotes de viagem, uma versão infantil, o Trivial Pursuit Genus IV e variações temáticas que exploram nichos ligados a diversos esportes, filmes e décadas —, totalizando 23 versões. O jogo está disponível em várias plataformas — um CD-ROM interativo da Virgin Entertainment Interactive, na Internet com um site próprio (www.trivialpursuit.com) e uma edição móvel acessível por telefones celulares. Nos Estados Unidos, se você tiver dificuldade para estabelecer uma boa conversa durante um jantar a dois, não haverá problema: a NTN Entertainment Network disponibiliza o Trivial Pursuit em cerca de 3 mil restaurantes.⁴⁴

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.⁴⁵ 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.⁴⁶

As empresas se concentram nos consumidores mais propensos a comprar. Normalmente, os preços são altos porque os custos também o são.

As empresas que planejam lançar um produto devem decidir o momento de ingressar no mercado. Ser o primeiro pode ser recompensador, mas igualmente arriscado e oneroso. Ser um retardatário faz sentido se a empresa consegue oferecer tecnologia superior, qualidade ou uma marca forte para criar vantagem competitiva.

Acelerar o período de inovação é essencial em uma era de ciclos de vida do produto (CVPs) cada vez mais curtos. Antecipar-se compensa. Um estudo descobriu que os produtos lançados com atraso de seis meses — embora dentro do orçamento — renderam uma média de 33 por cento menos lucros nos primeiros cinco anos; os produtos lançados dentro do prazo, mas que extrapolaram seus orçamentos em 50 por cento, tiveram seus lucros reduzidos em apenas 4 por cento.⁴⁷

A maioria dos estudos indica que a pioneira no mercado obtém a maior vantagem.⁴⁸ Empresas como Campbell, Coca-Cola, Hallmark e Amazon.com desenvolveram um domínio duradouro de mercado. Dezenove das 25 empresas que eram líderes de mercado em 1923 ainda preservavam essa posição em 1983, 60 anos depois.⁴⁹ Em uma amostra de empresas de bens industriais, 66 por cento das pioneiras sobreviveram por pelo menos 10 anos, contra 48 por cento das que vieram em seguida.⁵⁰

O que origina a vantagem das pioneiras?⁵¹ Os usuários iniciais lembrarão o nome da marca da pioneira desde que estejam satisfeitos com o produto. A marca da pioneira também estabelece os atributos que a classe de produtos deve possuir.⁵² Quase sempre a pioneira tem como alvo o setor intermediário do mercado, razão pela qual capta mais usuários. O comodismo do cliente exerce sua influência; e há vantagens de fabricante: economias de escala, liderança tecnológica, patentes, propriedade de ativos escassos e outras barreiras à entrada. As pioneiras podem ter um gasto de marketing mais eficaz e aproveitar índices mais altos de recompra. Uma pioneira atenta consegue manter sua liderança indefinidamente seguindo diversas estratégias.⁵³

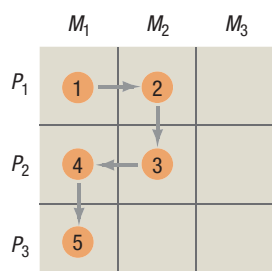
Entretanto, a vantagem não é uma regra absoluta.⁵⁴ A Bowmar (calculadoras de bolso), o Newton da Apple (assistente pessoal digital), o Netscape (navegador Web), a Reynolds (canetas esferográficas) e a Osborne (computadores portáteis) foram pioneiras em seu mercado que foram ultrapassadas por novos concorrentes. As pioneiras devem ficar atentas à “vantagem do imitador”.

Steven Schnaars estudou 28 setores em que os imitadores superaram os inovadores.⁵⁵ Ele identificou diversas deficiências entre as pioneiras que fracassaram, incluindo produtos novos incipientes, posicionados inadequadamente ou que surgiram no mercado antes de haver uma demanda significativa; custos de desenvolvimento do produto que superaram os recursos disponíveis; carência de recursos para competir contra concorrentes de grande porte que invadiam o mercado; e incompetência gerencial ou complacência mórbida. As imitadoras bem-sucedidas prosperaram ao oferecer preços baixos, aperfeiçoar o produto com mais frequência ou utilizar um poder de mercado agressivo para vencer a pioneira. Nenhuma das empresas que atualmente dominam a fabricação de computadores pessoais — como Dell, HP e Acer — foi pioneira.⁵⁶

Peter Golder e Gerald Tellis levantam outras questões acerca da vantagem da pioneira.⁵⁷ Eles fazem distinção entre uma *inventora*, a primeira a desenvolver patentes em uma nova categoria de produtos, uma *pioneira em produto*, a primeira a desenvolver um modelo funcional, e uma *pioneira de mercado*, a primeira a efetuar vendas em uma nova categoria de mercado. Eles incluíram em sua amostra as pioneiras não sobreviventes e concluíram que, embora as pioneiras ainda possam ter alguma vantagem, um número de pioneiras de mercado maior do que o divulgado fracassou, e um número maior das primeiras líderes de mercado (mas não pioneiras) obteve êxito. Como exemplos de empresas que entraram no mercado posteriormente, deixando as pioneiras de mercado para trás, podemos citar a IBM, que venceu a Sperry no setor de computadores de grande porte, a Matsushita, que venceu a Sony no setor de videocassetes, e a GE, que superou a EMI em equipamentos de ultrassom.

Em um estudo mais recente, Tellis e Golder identificaram os cinco fatores que são os alicerces da liderança de mercado a longo prazo: visão do mercado de massa, persistência, inovação incansável, responsabilidade financeira e alavancagem de ativos.⁵⁸ Outra pesquisa salientou a importância do caráter da inovação do produto.⁵⁹ Quando um pioneiro inicia um mercado com um produto realmente novo, como o Segway Human Transporter (meio de transporte de duas rodas), sobreviver pode ser muito desafiador. No caso da inovação incremental, como os tocadores de MP3 com recursos de vídeo, as taxas de sobrevivência são bem maiores.

A pioneira deve visualizar os diversos mercados que poderia alcançar de início, tendo consciência de que é impossível ingressar em todos ao mesmo tempo. Suponha que uma análise de segmentação de mercado revele os segmentos de mercado mostrados na Figura 11.7. A pioneira

**Figura 11.7**

Estratégia de expansão de mercado de produto a longo prazo (P_i = produto i ; M_j = mercado j)

deve analisar o lucro potencial de cada mercado, isoladamente e em conjunto, e então decidir qual caminho de expansão tomar. Dessa maneira, a pioneira da Figura 11.7 primeiramente planeja ingressar no mercado P_1, M_1 ; depois, transferir o produto para um segundo mercado (P_1, M_2); em seguida, surpreender a concorrência desenvolvendo um segundo produto para um segundo mercado (P_2, M_2); então, voltar ao primeiro mercado com o segundo produto (P_2, M_1); e por fim lançar um terceiro produto para o primeiro mercado (P_3, M_1). Se essa tática de jogo funcionar, a empresa pioneira será detentora de boa parte dos primeiros dois segmentos e os suprirá com dois ou três produtos.

Estratégias de marketing: o estágio de crescimento

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.

Os preços se mantêm estáveis ou caem levemente, dependendo da rapidez com que a demanda aumenta. As empresas mantêm suas despesas promocionais iguais ou a um nível ligeiramente maior para acompanhar a concorrência e continuar a informar o mercado. As vendas aumentam com muito mais rapidez do que as despesas promocionais, acarretando uma bem-vinda redução na proporção promoção-vendas. Os lucros aumentam à medida que os custos de promoção se diluem sobre um volume maior e, graças à curva de aprendizagem, os custos unitários de manufatura diminuem com mais rapidez do que o preço. As empresas devem estar atentas a uma desaceleração da taxa de crescimento a fim de preparar novas estratégias.

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.
- 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.

Investindo dinheiro em melhorias no produto, nas promoções e na distribuição, uma empresa pode garantir uma posição dominante. Ela abre mão de obter o máximo lucro imediato em troca de alta participação de mercado e a expectativa de obter lucros ainda maiores no próximo estágio.

Estratégias de marketing: o estágio de maturidade

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 e maturidade decadente. Na primeira fase, a taxa de crescimento das vendas começa a diminuir. Não há nenhum canal de distribuição novo para atender. Na segunda fase, as vendas chegam a um patamar *per capita* devido à saturação do mercado. A maior parte dos consumidores potenciais experimentou o produto, e as vendas futuras são regidas pelo crescimento da população e pela demanda de substituição. Na terceira fase, a de maturidade decadente, o nível absoluto de vendas cai e os clientes passam a preferir outros produtos.

Essa terceira fase é a que impõe os maiores desafios. A desaceleração das vendas provoca excesso de capacidade no setor, o que acirra a concorrência. Os concorrentes mais fracos se retiram do mercado. Algumas poucas empresas gigantes dominam — talvez uma líder em qualidade, uma líder em serviços e uma líder em custos — e obtêm lucros principalmente por meio de grandes volumes e custos mais baixos. Em torno dessas empresas dominantes, há uma multidão que ocupa os nichos, incluindo uma especialista em mercado, uma especialista em produto e uma especialista em personalização.

A questão que assola a empresa inserida em um mercado maduro é batalhar para se tornar uma das “três grandes” e obter lucros por meio de grandes volumes e custos baixos, ou perseguir uma estratégia de nichos e alcançar lucros com pequenos volumes e margens altas. Às vezes, o mercado se divide em segmentos econômicos e sofisticados, e as participações de mercado das empresas na faixa intermediária são corroídas em bases contínuas. Veja como a fabricante sueca de eletrodomésticos, Electrolux, tem lidado com essa situação.

Electrolux AB Em 2002, a Electrolux enfrentava um mercado de eletrodomésticos em acelerada polarização. Empresas asiáticas de baixo custo, como Haier, LG e Samsung, exerciam pressão para baixar preços, enquanto os concorrentes premium, como Bosch, Sub-Zero e Viking, cresciam às custas das marcas intermediárias. O novo CEO da Electrolux, Hans Stråberg, decidiu escapar do meio repensando os desejos e as necessidades dos clientes Electrolux. Ele segmentou o mercado de acordo com o estilo de vida e os padrões de compra de cerca de 20 perfis diferentes de consumidor. A Electrolux passou a comercializar com sucesso, por exemplo, seus fornos a vapor para consumidores preocupados com a saúde e suas lavadoras de louça compactas, originalmente destinadas a cozinhas menores, para um segmento mais amplo de consumidores que lava pratos com mais frequência. Para empresas presas na faixa intermediária de um mercado maduro, Stråberg oferece o seguinte conselho: “Comece com os consumidores e entenda quais são suas necessidades latentes e quais os problemas que vivenciam... Em seguida, monte o quebra-cabeça para descobrir por si mesmo o que as pessoas realmente querem ter. Supõe-se que Henry Ford tenha dito: ‘Se eu tivesse perguntado às pessoas o que elas realmente queriam, eu teria feito cavalos mais rápidos’, ou algo assim. Você precisa descobrir o que as pessoas realmente querem, ainda que elas não consigam expressar isso.”⁶⁰

Algumas empresas abandonam produtos mais fracos e se concentram naqueles mais lucrativos e em novos produtos. Mas podem estar ignorando o alto potencial de muitos mercados maduros e de produtos antigos. Diversos setores eram considerados maduros — automóveis, motocicletas, televisão, relógios e câmeras. Mas os japoneses, que descobriram maneiras de oferecer novo valor aos consumidores, provaram o contrário. Três maneiras de mudar o curso de uma marca são as modificações de mercado, de produto e de plano de marketing.

MODIFICAÇÃO DO MERCADO Uma empresa pode tentar expandir o mercado de sua marca madura trabalhando com os dois fatores que formam o volume de vendas: volume = número de usuários da marca × taxa de uso por usuário, conforme apresentado na Tabela 11.1, mas o mesmo também pode ser feito pelos concorrentes.

MODIFICAÇÃO DO PRODUTO Os gerentes também tentam estimular vendas melhorando qualidade, atributos ou estilo. A *melhoria na qualidade* aumenta o desempenho operacional ao lançar um produto “novo e ainda melhor”. A *melhoria nos atributos* acrescenta novas características como tamanho, peso, materiais, complementos e acessórios que aumentem o desempenho, a versatilidade, a segurança ou a conveniência do produto. A *melhoria no estilo* visa aumentar o apelo estético do produto. Qualquer uma dessas melhorias pode atrair a atenção dos consumidores.

MODIFICAÇÃO DO PLANO DE MARKETING Por fim, os gerentes de marca podem tentar impulsionar as vendas ao modificar elementos não relacionados com o produto — preço, distribuição e comunicação. Eles devem avaliar a probabilidade de sucesso de quaisquer modificações no que se refere aos efeitos sobre clientes novos e atuais.

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

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. O declínio pode ser lento, como é o caso das máquinas de costura; ou rápido, como foi o caso dos disquetes flexíveis de 5,25 polegadas e os cartuchos de oito trilhas. As vendas podem despencar para zero ou congelar em um nível mais baixo. Essas mudanças estruturais são diferentes de um declínio de curto prazo que resulta de alguma espécie de crise de mercado. A seção Novas Ideias em Marketing “Gerenciando uma marca em crise” descreve estratégias para uma marca que passa por um apuro temporário.

À medida que vendas e lucros declinam no decorrer de um longo período de tempo, algumas empresas saem do mercado. As restantes podem reduzir o número de produtos oferecidos, retirar-se dos segmentos de mercado menores e dos canais mais fracos, cortar o orçamento de marketing e reduzir mais ainda os preços. Exceto nos casos em que há fortes motivos para manter um produto fraco, essa decisão custa muito caro para a empresa.

Além de gerar prejuízo, produtos fracos geralmente consomem uma quantidade desproporcional de tempo da administração; exigem frequentes ajustes de preços e estoques; envolvem instalação onerosa para ciclos de produção curtos; demandam atenção dos profissionais de comunicação e de vendas, que poderia ser mais bem aplicada na tentativa de tornar os produtos saudáveis mais lucrativos; e podem lançar uma sombra negativa sobre a imagem da empresa. Além disso, não eliminar produtos fracos atrasa uma pesquisa agressiva por novidades que os substituam, criando um mix assimétrico de produtos extenso nos que já foram rentáveis e restrito em novas apostas.

Lamentavelmente, a maioria das empresas não desenvolveu uma política para lidar com produtos envelhecidos. A primeira tarefa é estabelecer um sistema que os identifique. Muitas empresas nomeiam um comitê de revisão de produto, formado por representantes de marketing, P&D, produção e finanças. Com base em todas as informações disponíveis, esse comitê faz uma recomendação para cada produto — deixar como está, modificar a estratégia de marketing ou eliminar.⁶¹

Algumas empresas abandonam mercados em declínio mais cedo do que outras. Isso depende muito da altura das barreiras à saída no setor.⁶² Quanto menores forem essas barreiras, mais fácil será para a empresa abandonar o setor, e mais tentador será para as remanescentes permanecer e atrair os clientes das desistentes. A Procter & Gamble, por exemplo, permaneceu no decadente mercado de sabonetes líquidos e elevou seus lucros quando outras empresas desistiram.

A estratégia mais indicada também depende da atratividade relativa do setor e da força competitiva da empresa nesse setor. Uma empresa atuante em um setor não atrativo, mas que detém poder competitivo, deve considerar a redução seletiva. Uma empresa imersa em um setor atrativo e que possui poder competitivo deve pensar em investir mais. As empresas que se saem bem ao reposicionar ou rejuvenescer um produto maduro costumam fazer isso agregando valor a ele.

As estratégias de colher e de abandonar diferem bastante. *Colher* implica reduzir gradualmente os custos de um produto ou negócio e, ao mesmo tempo, tentar manter as vendas. O primeiro passo é cortar os custos de P&D e os investimentos em produção e equipamentos. A empresa pode ainda reduzir a qualidade do produto, o tamanho da força de vendas, os serviços secundários e as despesas em propaganda, de preferência sem deixar que clientes, concorrentes e funcionários saibam o que está acontecendo. É uma tarefa difícil, mas muitos produtos maduros possibilitam essa estratégia, que pode aumentar substancialmente o fluxo de caixa da empresa.⁶³

Quando uma empresa decide abandonar um produto com forte distribuição e uma clientela remanescente, é provável que possa vendê-lo a outra. Há empresas especializadas em adquirir e revitalizar marcas “órfãs” ou “fantasmas” que as grandes desejam alienar ou que tenham ido à falência, como a Linens n’ Things, o café Folgers, o analgésico Nuprin e o shampoo Salon Selective.⁶⁴ Essas empresas tentam capitalizar o reconhecimento residual no mercado para desenvolver uma estratégia de revitalização da marca. A Reserve Brands comprou a Eagle Snacks em parte porque uma pesquisa mostrou que seis de dez adultos se lembram da marca, levando o CEO da Reserve a observar que “Custaria de US\$ 300 milhões a US\$ 500 milhões para recriar esse reconhecimento da marca hoje”.⁶⁵

Se a empresa não conseguir encontrar compradores, deverá decidir entre liquidar a marca de modo rápido ou lento. Deve também decidir o quanto de estoque e serviços deve manter para os clientes antigos.



Gerenciando uma marca em crise

Gerentes de marketing devem pressupor que suas marcas passarão por uma crise algum dia. Whole Foods, Taco Bell e JetBlue, além de marcas de brinquedos e ração animal, passaram por crises de marca potencialmente debilitantes enquanto AIG, Merrill Lynch e Citi foram abaladas por escândalos financeiros que corroeram a confiança do consumidor. Repercussões generalizadas implicam (1) vendas perdidas, (2) menor eficácia das atividades de marketing do produto, (3) maior sensibilidade às atividades de marketing dos rivais e (4) impacto reduzido das atividades de marketing da empresa sobre marcas concorrentes.

De modo geral, quanto mais fortes forem o brand equity e a imagem corporativa — especialmente de credibilidade e confiabilidade —, maior será a capacidade de resistência da empresa a uma tempestade. Contudo, uma preparação cuidadosa e um programa de gerenciamento de crises bem elaborado também são cruciais. Como revelou o tratamento quase impecável da Johnson & Johnson ao incidente de adulteração de seu produto Tylenol, é fundamental que os consumidores considerem a resposta da empresa tão *ágil* quanto *sincera*. Eles devem ter uma sensação imediata de que a empresa realmente se importa. Ouvir não é o suficiente.

Quanto mais a empresa demora em reagir, mais os consumidores ficam propensos a formar impressões negativas com base em uma cobertura da mídia ou um boca a boca desfavorável. Pior ainda, eles podem concluir que não gostam mesmo da marca e trocá-la para sempre. Antecipar-se a um problema com ações de relações públicas, e talvez até de propaganda, pode ajudar a evitar esses incidentes.

Veja o caso da Perrier. Em 1994, a Perrier foi forçada a suspender a produção em todo o mundo e fazer o recall de todos os produtos existentes quando traços de benzeno, um conhecido cancerígeno, foram encontrados em quantidade excessiva em suas garrafas de água. Nas semanas que se seguiram ao fato, a empresa apresentou várias explicações, criou confusão e gerou ceticismo. Pior ainda foi o produto ficar fora das prateleiras por mais de três meses. Apesar de um oneroso relançamento com anúncios e promoções, a marca teve dificuldade em recuperar a participação de mercado perdida, e um ano depois do incidente as vendas representavam menos da metade do que haviam sido. Com a associação-chave à sua “pureza” manchada, a Perrier não tinha nenhum outro ponto de diferença convincente. Consumidores e varejistas encontraram substitutos satisfatórios e a marca jamais se recuperou. Por fim, foi assumida pela Nestlé S/A.

Em segundo lugar, quanto mais sincera for a reação da empresa — reconhecendo publicamente o impacto sobre os consumidores e se mostrando disposta a adotar as medidas necessárias —, menos provável será que os consumidores formem impressões negativas. Quando clientes relataram ter encontrado cacos de vidro em potes de seu alimento para bebês, a Gerber tentou tranquilizar o público de que não havia problemas em suas fábricas, mas se recusou categoricamente a retirar os produtos das lojas. Após a participação de mercado ter caído de 66 por cento para 52 por cento em dois meses, um funcionário da empresa admitiu: “Não retirar nossa comida para bebês das prateleiras deu a impressão de que não somos uma empresa preocupada com o bem-estar de nossos clientes”.

Fonte: KLEIN, Norman; GREYSER, Stephen A. *The Perrier recall: a source of trouble*. Harvard Business School Case #9-590-104. *The Perrier relaunch*. Harvard Business School Case #9-590-130; HEERDE, Harald Van; HELSEN, Kristiaan; DEKIMPE, Marnik G. The impact of a product-harm crisis on marketing effectiveness. *Marketing Science*, 26, p. 230-45, mar./abr. 2007; ROEHM, Michelle L.; TYBOUT, Alice M. When will a brand scandal spill over and how should competitors respond? *Journal of Marketing Research*, 43, p. 366-73, ago. 2006; ROEHM, Michelle L.; BRADY, Michael K. Consumer responses to performance failures by high equity brands. *Journal of Consumer Research*, 34, p. 537/45, dez. 2007; TYBOUT, Alice M.; ROEHM, Michelle. Let the response fit the scandal. *Harvard Business Review*, p. 82-88, dez. 2009; PIERCE, Andrew. Managing reputation to rebuild battered brands. *Marketing News*, p. 19, 15 mar. 2009; O'DONNELL, Kevin. In a crisis actions matter. *Marketing News*, p. 22, 15 abr. 2009.

Evidências para o conceito de ciclo de vida do produto

A Tabela 11.2 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. Um estudo recente com 30 categorias de produtos revelou uma série de conclusões interessantes sobre o CVP.⁶⁶

- Bens de consumo duráveis novos apresentam uma clara decolagem, após a qual as vendas aumentam cerca de 45 por cento ao ano, mas também apresentam uma clara desaceleração, quando as vendas diminuem cerca de 15 por cento ao ano.
- A desaceleração ocorre, em média, na marca dos 34 por cento de penetração, bem antes de a maioria dos domicílios possuir um novo produto.
- A fase de crescimento dura pouco mais de oito anos e não parece encurtar com o tempo.

- Cascatas informativas existem, indicando que as pessoas se mostram mais propensas a adotar um produto ao longo do tempo caso outras pessoas já o tenham feito, em vez de fazer avaliações minuciosas sobre ele. Uma implicação disso é que as categorias com grandes aumentos de vendas na decolagem tendem a ter maior queda em vendas na desaceleração.

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.⁶⁷

Evolução do mercado

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.⁶⁸ Assim como os produtos, os mercados se desenvolvem em quatro estágios: emergente, crescimento, maturidade e declínio. Veja a evolução do mercado de toalhas de papel.

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	Majoria 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.

Toalhas de papel Antigamente, as donas de casa usavam panos e toalhas de algodão e linho na cozinha. Então, uma fabricante de papel, em busca de novos mercados, desenvolveu as toalhas de papel. Esse desenvolvimento cristalizou um mercado latente, e outros fabricantes ingressaram no mercado fazendo com que o número de marcas crescesse e gerasse sua fragmentação. O excesso de capacidade do setor levou os fabricantes a pesquisar novos atributos. Um deles, ao saber que os consumidores reclamavam que as toalhas de papel não absorviam direito, lançou toalhas “absorventes” e expandiu sua participação de mercado. Mas os concorrentes lançaram suas próprias toalhas de papel absorvente, e o mercado voltou a se fragmentar. Então, outro fabricante lançou a toalha “super-resistente”, e logo foi copiado. Ainda outro lançou a toalha de papel que não solta fiapos, o que também foi copiado. A inovação mais recente são toalhas que contêm um agente desinfetante, em geral para limpeza de superfícies (de madeira, metal ou pedra). Dessa forma, estimuladas pelas forças de inovação e competição, as toalhas de papel evoluíram de um produto único para um produto com vários graus de absorção e resistência e várias utilidades.

Marketing em tempos de recessão econômica

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.

Explore a vantagem de aumentar o investimento

Será que compensa investir durante uma recessão? Embora a gravidade da crise recente tenha levado as empresas a um território desconhecido, 40 anos de evidências indicam que aquelas que se dispuseram a investir durante uma recessão conseguiram, em média, melhores resultados se comparadas com outras que optaram pela retração.⁶⁹

O valor do investimento não é o único fator a se considerar. As empresas que extraíram o maior benefício do aumento dos investimentos de marketing durante um período de recessão foram frequentemente aquelas mais capacitadas a explorar uma vantagem competitiva, como um novo produto atrativo, um rival debilitado ou o desenvolvimento de um mercado-alvo negligenciado. Diante de evidências tão fortes, os profissionais de marketing devem considerar a vantagem potencial e o retorno positivo de um investimento maior para tirar proveito das oportunidades de mercado. As duas empresas apresentadas a seguir tomaram tal decisão.

- No ano fiscal de 2009, a General Mills aumentou os gastos de marketing em 16 por cento, aumentou a receita em 8 por cento, atingindo a marca dos US\$ 14,7 bilhões, e aumentou seu lucro operacional em 4 por cento. Como o CEO da empresa, Ken Powell, explicou: “Em um cenário no qual os consumidores vão ao supermercado com mais frequência e pensam mais em refeições feitas em casa, acreditamos que existe uma grande oportunidade de construção da marca, de lembrar os consumidores da existência de nossos produtos”.⁷⁰
- A gigante do ramo de supermercados no Reino Unido, Sainsbury’s, lançou uma propaganda e uma campanha nos pontos de venda com o tema “Feed your family for a fiver” (“Alimente sua família com uma nota de cinco libras”), que substituiu seu slogan corporativo “Try something new today” (“Experimente algo novo hoje”), para induzir os consumidores a experimentar novas receitas que alimentassem toda a família por apenas £ 5.

O apelo de valor prático da Sainsbury’s foi a mensagem certa aos clientes do Reino Unido no meio de uma recessão.

Aproxime-se dos clientes

Em tempos difíceis, os consumidores provavelmente mudarão aquilo que desejam e podem pagar, onde e como compram e até mesmo o que querem ver e ouvir sobre uma empresa. Uma crise deve ser encarada pelos profissionais de marketing como uma oportunidade de

FEED YOUR FAMILY FOR A FIVER

375g Taste the difference smoked stringy Bacon	£2.99
500g Pasta	19p
500g Sainsbury's pasta shapes	19p
2 courgettes	50p
200ml 5% Greek yogurt	70p
40g English medium cheddar	24p
1 clove garlic bulb	35p
Total	£4.97

Sainsbury's Taste the difference smoked stringy Bacon is best. Try pairing it with chunky courgettes, delicious on-the-plate and Cheddar too. This meal feeds out the whole family well. Love. Share. Better. you can get it for less than a fiver at Sainsbury's. Put us to the test today or visit sainsburys.co.uk for this idea and many more. © Sainsbury's

Sainsbury's
Try something new today

aprender ainda mais sobre o que os consumidores pensam, sentem e fazem, especialmente a base de clientes fiéis que gera grande parte da rentabilidade de uma marca.⁷¹

As empresas devem caracterizar quaisquer mudanças como ajustes temporários em vez de alterações permanentes.⁷² Ao explicar por que é importante olhar para a frente durante uma recessão, o CEO da Eaton, Alex Cutler, observou: “É um momento em que as empresas não devem pressupor que o futuro será como o passado. E eu me refiro a praticamente todas as dimensões, seja ela crescimento econômico, propostas de valor ou nível de regulamentação e envolvimento governamental”.⁷³

No pico — ou fundo — de uma recessão, uma pesquisa da Booz & Company feita em 1.000 domicílios nos Estados Unidos constatou que 43 por cento estavam comendo mais em casa e 25 por cento estavam cortando gastos com hobbies e atividades esportivas. Em ambos os casos, os entrevistados disseram que provavelmente continuariam a fazer isso depois que a economia melhorasse.⁷⁴ Com a confiança do consumidor atingindo seu nível mais baixo em décadas, o comportamento de gasto mudou de muitas maneiras. Como um analista de varejo comentou: “As mães que costumavam comprar uma marca de shampoo para cada membro da família passaram a comprar uma embalagem grande de uma marca barata”.⁷⁵

O potencial de valor e rentabilidade de alguns consumidores-alvo pode mudar. Os profissionais de marketing devem avaliar esse fator para afinar seu plano de marketing e capitalizar novas oportunidades. Após perseguir, sem sucesso, o público de vinte e poucos anos com roupas mais modernas, a Old Navy redirecionou sua mensagem para mães com orçamento restrito que fazem compras para si e para a família.⁷⁶

Revise a alocação orçamentária

Alocações orçamentárias podem ser aderentes e não mudar o bastante para refletir a fluidez de um ambiente de marketing. Temos visto repetidas vezes que a vasta penetração da Internet, a melhor funcionalidade dos celulares e a importância cada vez maior de eventos, experiências e emoções como oportunidades de marketing mudaram drasticamente o cenário das comunicações e dos canais de marketing em apenas cinco anos.

Uma recessão representa uma oportunidade para que os profissionais de marketing acompanhem de perto o quanto e de que maneira eles estão gastando sua verba. Realocações orçamentárias podem abrir novas opções promissoras e eliminar abordagens de “vaca sagrada” que já não oferecem benefícios suficientes de receita. Distribuidores de baixo desempenho podem ser eliminados, e incentivos podem ser oferecidos para motivar os vendedores mais eficazes.

Comunicações de marketing permitem muita experimentação. Em Londres, a T-Mobile criou “acontecimentos” espontâneos, em larga escala e interativos para transmitir seu posicionamento de marca “Life’s for Sharing” (“A vida é para ser compartilhada”) e gerar publicidade maciça. Seu vídeo *Dance*, com 400 bailarinos fazendo toda a estação de metrô Liverpool dançar, foi acessado milhões de vezes no YouTube.⁷⁷

Empresas tão diversas quanto a imobiliária Century 21 e a hamburgueria gourmet Red Robin aumentaram suas atividades de marketing na Internet durante a recessão.⁷⁸ Os 120 mil atendimentos dentários nos Estados Unidos não ficaram imunes à crise econômica, pois os pacientes optaram por adiar o tratamento dentário e até mesmo pular limpezas de rotina. Muitos dentistas recorreram ao marketing e intensificaram as comunicações pessoais com pacientes via informativos por e-mail, telefonemas para agendar consultas e até mesmo mensagens no Twitter para compartilhar novos bens ou serviços.⁷⁹

Apresente a proposta de valor mais convincente

Em um cenário de recessão, é um erro focar excessivamente as reduções e os descontos de preços, que podem prejudicar o brand equity e a integridade de preço de longo prazo. Os profissionais de marketing devem aumentar — e comunicar claramente — o valor que suas marcas oferecem, assegurando que os consumidores aproveitem todos os benefícios financeiros, logísticos e psicológicos em comparação com a concorrência.⁸⁰ Quanto mais caro o item, mais importante essa estrutura de valor. Na recente recessão, a GE mudou a propaganda da lavadora e secadora Profile de US\$ 3.500, passando a enfatizar sua praticidade — essa máquina otimiza o uso de sabão e água por lavagem, reduzindo o desperdício, e gera economia aos clientes agindo suavemente sobre as roupas e, assim, ampliando sua vida útil.⁸¹

Os profissionais de marketing também devem analisar seus preços para garantir que não aumentaram ao longo do tempo e já não refletem um valor adequado. A Procter & Gamble adotou uma abordagem “cirúrgica” de redução de preços em categorias específicas nas quais suas marcas eram percebidas como caras demais em comparação com produtos concorrentes. Ao mesmo tempo, divulgou comunicações sobre o caráter inovador e o valor de suas muitas outras marcas para ajudar a assegurar que os consumidores continuariam a pagar seus preços premium. A propaganda da Bounty alegava que ela era mais absorvente do que uma “marca de pechincha” de toalhas de papel; chamadas em anúncios impressos da Olay Professional Pro-X Intensive Wrinkle Protocol proclamavam que era “tão eficaz na redução de rugas quanto o que o médico prescreve. Pela metade do preço”.⁸²

Ajuste a marca e as ofertas de produtos

Os profissionais de marketing devem garantir que têm o produto certo para vender aos consumidores certos nos lugares e momentos certos. Eles podem rever os portfólios de produtos e a arquitetura da marca para confirmar que as marcas e as submarcas são claramente diferenciadas, segmentadas e sustentadas com base em suas perspectivas. Marcas de luxo podem se beneficiar de marcas ou submarcas de preços mais baixos em seus portfólios. Veja o exemplo da Armani.

Armani A Armani diferencia sua linha de produtos em três níveis que se distinguem quanto a estilo, luxo, personalização e preço. O mais caro, Nível I, comercializa as linhas Giorgio Armani e Giorgio Armani Privé, com produtos que são costurados sob medida e custam milhares de dólares. No Nível II, estão o Emporio Armani — de estilo jovem, moderno e mais acessível — e os jeans Armani, que se caracterizam por tecnologia e ecologia. No Nível III, de menor preço, estão versões mais jovens e da moda usada nas ruas do estilo Armani, a AIX Armani Exchange, vendidas em lojas de varejo urbanas e em shopping centers afastados do centro. A arquitetura da marca foi cuidadosamente planejada de modo que cada extensão faça jus à promessa central da marca Armani sem diluir a imagem-mãe. Mas também existe uma diferenciação clara, minimizando as possibilidades de confusão entre os consumidores e de canibalizar a marca. Em tempos econômicos difíceis, a faixa de produtos mais baratos compensa a redução nas vendas e ajuda a manter a rentabilidade.

Visto que cada marca ou submarca atrai diferentes segmentos econômicos, aquelas dirigidas à faixa de preço baixo do espectro socioeconômico podem ser particularmente importantes em períodos de crise econômica. Empresas orientadas para o valor, como McDonald's, Walmart, Costco, Aldi, Dell, E*TRADE, Southwest Airlines e IKEA provavelmente se beneficiarão mais. O Spam, presunto temperado prensado em uma lata de formato retangular, viu suas vendas crescerem durante a recessão. De preço acessível e sem necessidade de refrigeração, o Spam é, segundo seu fabricante Hormel, “como carne com um botão de pausa”.⁸³

Momentos críticos também são uma oportunidade para podar marcas ou produtos com perspectivas em declínio. Na recessão que se seguiu à tragédia dos ataques terroristas de 11 de setembro, a Procter & Gamble alienou diversas marcas estagnadas, como o produto de limpeza Comet, o café Folgers, a pasta de amendoim Jif e a gordura hidrogenada Crisco, para se concentrar em oportunidades de alto crescimento com muito sucesso.

Resumo

1. A empresa líder de mercado é aquela que detém a maior participação no mercado de um dado produto. Para manter a liderança, ela procura maneiras de expandir a demanda total do mercado, esforça-se para proteger sua participação e, em alguns casos, tenta aumentá-la.
2. A desafiante de mercado ataca a líder e outros concorrentes em uma concorrência agressiva por mais participação de mercado. 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. A seguidora pode assumir a estratégia de falsificação, clonagem, imitação ou adaptação.
4. As empresas ocupantes de nicho de mercado servem aos segmentos de mercado pequenos, que não são atendidos pelas empresas maiores. O segredo nesse caso é a especialização. As empresas ocupantes de nicho desenvolvem ofertas para atender plenamente determinado conjunto de necessidades dos clientes, em troca de um preço premium.
5. Por mais importante que seja a orientação competitiva nos mercados globalizados de hoje, as empresas não devem enfatizar demais os concorrentes. Elas devem atingir um equilíbrio satisfatório entre o foco no cliente e o foco na concorrência.

6. Considerando que as condições econômicas mudam e a atividade competitiva varia, normalmente as empresas devem reformular várias vezes sua estratégia de marketing durante o ciclo de vida de um produto. Tecnologias, formatos de produtos e marcas também apresentam ciclos de vida com estágios distintos. De modo geral, os estágios do ciclo de vida são introdução, crescimento, maturidade e declínio. Atualmente, a maioria dos produtos está no estágio de maturidade.
7. Cada estágio do ciclo de vida do produto exige estratégias de marketing específicas. A introdução é marcada por crescimento lento e lucros mínimos. Se tiver sucesso, o produto entra em um estágio de crescimento caracterizado por um crescimento rápido das vendas e aumento de lucros. Segue-se um estágio de ma-

turidade no qual o crescimento das vendas passa por uma desaceleração e os lucros se estabilizam. Por fim, o produto entra em uma fase de declínio. Cabe à empresa identificar os produtos realmente vulneráveis, desenvolver uma estratégia para cada um deles e descontinuí-los de um modo a minimizar o impacto sobre os lucros da empresa, os funcionários e os clientes.

8. Assim como os produtos, os mercados passam por quatro fases de evolução: emergente, crescimento, maturidade e declínio.
9. 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.

Aplicações

Debate de marketing

As marcas têm vidas finitas?

Com frequência, quando uma marca começa a sofrer declínio no mercado ou desaparece completamente, alguns analistas comentam: "Todas as marcas têm seu dia", querendo dizer que as marcas têm vida finita e não se pode esperar que sejam líderes para sempre. Outros especialistas afirmam que as marcas *podem* durar para sempre, e que seu sucesso a longo prazo depende da habilidade e da visão dos profissionais de marketing.

Assuma uma posição: as marcas não foram feitas para durar para sempre *versus* não há por que uma marca tenha que se tornar obsoleta um dia.

Discussão de marketing

Papéis setoriais

Escolha um setor. Classifique as empresas de acordo com os quatro papéis que elas possam exercer: líder, desafiante, seguidora e ocupante de nicho. Como você caracterizaria a natureza da concorrência nesse setor? Essas empresas seguem os princípios descritos neste capítulo?

Excelência de Marketing

Samsung

A Samsung, gigante coreana de bens de consumo eletrônico, passou por uma transformação notável: de provedora de produtos commodity com preços orientados para o valor, que fabricantes de equipamentos originais vendiam sob marcas próprias, para uma fabricante global de eletrônicos com preço premium sob a marca Samsung, como TVs de tela plana, câmeras digitais, aparelhos digitais, semicondutores e telefones celulares. A linha mais sofisticada de celulares tem sido o motor de crescimento da empresa, que também lançou um fluxo constante de inovações, popularizando o aparelho PDA (ou computador de bolso), o primeiro celular com tocador de MP3 e o primeiro aparelho de discos Blu-ray.

Inicialmente, a Samsung era focada em volume e domínio de mercado em vez de rentabilidade. No entanto, durante a crise financeira asiática do final da década de 1990, quando outras *chaebols* (grandes conglomerados) coreanas afundaram sob uma montanha de dívidas, a Samsung adotou uma conduta diferente. Cortou custos e voltou a enfatizar a qualidade do produto e a flexibilidade de manufatura, graças à qual seus eletrônicos de consumo passaram da fase de projeto para as prateleiras das lojas em apenas seis meses. A Samsung investiu pesado em inovação e se concentrou intensamente em seu negócio de chips de memória, que se estabeleceu como uma importante vaca leiteira e rapidamente a tornou a maior fabricante de chips do mundo. A empresa continuou a investir em P&D durante a década de 2000, alocando um orçamento de US\$ 40 bilhões para o período de 2005 a 2010. Seu foco em P&D e a crescente convergência digital permitiram-lhe introduzir uma vasta gama

de produtos eletrônicos sob seu forte guarda-chuva de marcas. A empresa também firmou parceria com a antiga líder de mercado Sony para criar uma avançada fábrica de LCD avaliada em US\$ 2 bilhões na Coreia do Sul, e assinou um acordo histórico para compartilhar 24.000 patentes básicas para componentes e processos de produção.

O sucesso da Samsung foi impulsionado não somente pela bem-sucedida inovação de produtos, mas também por uma agressiva construção de marca ao longo da última década. De 1998 a 2009, a empresa gastou mais de US\$ 7 bilhões em marketing, patrocinou seis Jogos Olímpicos e veiculou várias campanhas globais intituladas "Imagine", "Quietly Brilliant" e "YOU", todas as quais transmitindo mensagens da marca como "tecnologia", "design" e "sensação" (humana). Em 2005, a Samsung ultrapassou a Sony pela primeira vez no ranking de marcas da Interbrand, e ainda permanece à frente dela.

A desaceleração econômica em 2008 e 2009 afetou significativamente a indústria de semicondutores, as vendas gerais de eletrônicos de consumo e os resultados financeiros da Samsung. Para sobreviver, a empresa reduziu as margens de lucro, desacelerou a produção e cortou estoques. Como resultado dessas medidas, registrou no final de 2009 um recorde de lucros trimestrais, apesar de margens consideravelmente menores.

Atualmente, a Samsung é líder mundial em TVs de tela plana e chips de memória e a número dois em telefones celulares. Está focada em tecnologias em expansão, como a de smartphones, e firmou parceria tanto com o Windows Mobile da Microsoft quanto com o software Android do Google. Além disso, a Samsung estabeleceu uma parceria verde com

a Microsoft para ajudar a criar computadores com consumo eficiente de energia.

Ao contrário de empresas rivais, a Samsung se tornou uma líder global fabricando tanto os componentes para produtos eletrônicos quanto os aparelhos vendidos diretamente aos consumidores, tudo isso sem ter que lidar com grandes concorrentes. Ela mais que dobrou o número de funcionários de uma década atrás, chegando a mais de 164 mil em todo o mundo. Com um recorde de vendas de US\$ 110 bilhões em 2008, o CEO da empresa, Lee Yoon-woo, anunciou que esperam atingir receita de US\$ 400 bilhões até 2020. Para atingir essa meta agressiva, a Samsung explorará áreas como produtos voltados à saúde e de energia domiciliar.

Questões

1. Quais são as maiores forças competitivas da Samsung?
2. A meta da Samsung de US\$ 400 bilhões em vendas em 2020 poderia elevá-la ao nível do Walmart. Isso é viável? Por quê?

Fonte: IHLWAN, Moon. Samsung is having a Sony moment. *BusinessWeek*, p. 38, 30 jul. 2007; FACKLER, Martin. Raising the bar at Samsung. *New York Times*, 25 abr. 2006; Brand new. *Economist*, p. 10-11, 15 jan. 2005; O'CONNELL, Patricia. Samsung's goal: be like BMW. *BusinessWeek*, 1º ago. 2005; BROWN, Heidi; DOEBLE, Justin Doeble. Samsung's next act. *Forbes*, 26 jul. 2004; QUELCH, John; HARRINGTON, Anna. Samsung electronics company: global marketing operations. *Harvard Business School*, 16 jan. 2008; RAMSTAD, Evan. Samsung's swelling size brings new challenges. *Wall Street Journal*, 11 nov. 2009; Looking good? LG v. Samsung. *Economist*, 24 jan. 2009.

Excelência de Marketing

IBM

A International Business Machines Corporation (IBM) fabrica e vende hardware e software de computação, oferece serviços de infraestrutura e presta consultoria global. Sua origem remonta à década de 1880, mas ficou conhecida como IBM somente em 1924, sob a liderança do então presidente J. Thomas Watson Sr. Ele liderou a IBM por quatro décadas e ajudou a estabelecer algumas de suas mais bem-sucedidas e duradouras táticas de negócios, como um excepcional serviço ao cliente, uma força de vendas profissional e experiente e um foco em soluções de larga escala e customizadas para as empresas. Watson também criou o primeiro slogan da empresa, "THINK" ("Pense"), que rapidamente se tornou um mantra corporativo.

Entre as décadas de 1910 e 1940, o crescimento da IBM explodiu, graças principalmente às vendas de máquinas de tabulação, que serviram como base do sistema de Seguridade Social nos anos 1930, e às tecnologias de guerra desenvolvidas para uso militar durante a Primeira e a Segunda Guerra Mundial.

A IBM se desenvolveu na década de 1950 quando o filho de Watson, Thomas J. Watson Jr., assumiu como CEO. Foi sob a sua gestão que a empresa abriu caminho para inovações em computação. A IBM trabalhou com o governo durante a Guerra Fria e criou o sistema de computação para defesa aérea SAGE ao preço de US\$ 30 milhões. Em 1964, foi lançada uma revolucionária família de computadores chamada System/360, que usava software intercambiável e equipamento periférico. Para obter êxito, porém, a IBM teve que canibalizar suas próprias linhas de computadores e migrar seus sistemas vigentes para a nova tecnologia. Felizmente, o risco valeu a pena, e a arquitetura IBM se tornou o padrão do setor. Na década de 1960, a IBM fabricava aproximadamente 70 por cento de todos os computadores, superando pioneiros como General Electric, RCA e Honeywell.

A década de 1980 — quando teve início a era da computação pessoal — foi fundamental para a IBM. Em 1981, a empresa lançou o primeiro computador pessoal (PC), com 18KB de memória, drives de disco flexível e um monitor colorido opcional. Também abriu novos canais de distribuição por meio de empresas como Sears e ComputerLand. No entanto, sua decisão de terceirizar componentes de PC para empresas como Microsoft e Intel marcou o fim do monopólio

da IBM na computação. Durante a década de 1980, sua participação de mercado e seus lucros declinaram à medida que a revolução do PC mudava a forma como os consumidores viam e compravam tecnologia. As vendas da IBM caíram de US\$ 5 bilhões no início da década de 1980 para US\$ 3 bilhões em 1989. A queda continuou no início dos anos 1990, quando, sob pressão da Compaq e da Dell, a IBM tentou dividir a empresa em pequenas unidades de negócios para ser competitiva. Os resultados foram desastrosos, e a IBM declarou perdas líquidas de US\$ 16 bilhões entre 1991 e 1993.

A reviravolta ocorreu quando um novo CEO, Louis Gerstner, reorientou a empresa para uma nova direção estratégica. Gerstner reunificou as unidades de negócios, descartou produtos commodity e se concentrou em negócios de alta margem como consultoria e software de mediação. Em seguida, a IBM lançou o icônico ThinkPad, que ajudou a recuperar a participação de mercado perdida. Para reconstruir sua imagem de marca, a empresa consolidou seus esforços de marketing espalhados por 70 agências de propaganda para uma única, criando assim uma mensagem consistente e universal. Em 1997, o sistema de computação para jogos de xadrez da IBM, o Deep Blue, também ajudou a reerguer a imagem da marca ao derrotar o então campeão mundial de xadrez em um evento histórico que chamou a atenção de milhões de pessoas.

Na virada do século XXI, o mais recente CEO da IBM, Samuel Palmisano, levou a empresa a novos patamares de sucesso na esteira do estouro da bolha pontocom. Ele se afastou ainda mais do hardware vendendo a divisão ThinkPad para a Lenovo e abandonando o segmento de unidades de disco. Além disso, Palmisano abraçou a consultoria global e a análise de dados com a aquisição de cerca de 100 empresas, incluindo a PricewaterhouseCoopers.

Atualmente, a IBM se concentra em resolver as mais desafiadoras questões de alta tecnologia do mundo, como um gerenciamento da água mais eficiente, um gerenciamento de tráfego menor e soluções colaborativas de cuidados com a saúde. Sua campanha mais recente, intitulada "Smarter planet" ("Planeta mais inteligente"), destaca algumas das realizações da empresa até o presente e explora ideias da IBM para o futuro. Palmisano explicou: "Estamos examinando

grandes problemas que não puderam ser resolvidos antes. Podemos solucionar os problemas de congestionamento e poluição. Podemos tornar as redes elétricas mais eficientes. E, com toda sinceridade, isso cria uma grande oportunidade de negócio”.

Hoje em dia, a IBM é a maior e mais lucrativa empresa mundial de tecnologia da informação, com mais de US\$ 103 bilhões em vendas e 388 mil funcionários no mundo todo. Emprega cientistas, engenheiros, consultores e profissionais de vendas em mais de 170 países, e possui mais patentes do que qualquer outra empresa de base tecnológica dos Estados Unidos. De 2000 a 2008, a IBM investiu mais de US\$ 50 bilhões em P&D, e aproximadamente 30 por cento de seu orçamento anual de P&D vai para pesquisas de longo prazo.

Questões

1. Poucas empresas têm uma história tão longa de altos e baixos como a IBM. Quais os segredos de seu sucesso recente? Seus planos de resolver alguns dos problemas mais desafiadores do mundo podem ter sucesso? Por quê?
2. Quem são os maiores concorrentes da IBM no cenário atual e quais riscos eles enfrentam com sua estratégia corrente?

Fonte: LOHR, Steve. IBM showing that giants can be nimble. *New York Times*, 18 jul. 2007; O'BRIEN, Jeffrey M. IBM's grand plan to save the planet. *Fortune*, 21 abr. 2009; IBM archives. IBM, www.ibm.com; GERSTNER JR., Louis V. *Who says elephants can't dance? Inside IBM's historic turnaround*. Nova York: Harper Business, 2002.

Notas

1. MULLINS, L. Muscling up in sports gear. *U.S. News & World Report*, p. 57-58, 10 dez. 2007; MULLMAN, J. Protecting this brand while running ahead. *Advertising Age*, p. 16, 12 jan. 2009; WONG, E. Under armour makes a long-run calculation. *Brandweek*, p. 28, 19 jan. 2009; MEHTA, S. N. Under armour reboots. *Fortune*, p. 29-33, 2 fev. 2009.
2. Para uma discussão mais detalhada sobre uma série de questões sobre concorrência, veja o “Special Issue on Competitive Responsiveness”, *Marketing Science* 24, inverno 2005.
3. WARD, S. Warming up the copier. *Barron's*, p. 19, 21, 1^o maio 2006; BULKELEY, W. M. Xerox tries to go beyond copiers. *Wall Street Journal*, p. B5, 24 fev. 2009; BYRNES, N.; CROCKETT, R. O. An historic succession at Xerox. *BusinessWeek*, p. 18-22, 8 jun. 2009.
4. STARBUCKS. Disponível em: <www.starbucks.com/aboutus/overview.asp>. Acesso em: 1^o dez. 2009.
5. WANSINK, B. Can package size accelerate usage volume? *Journal of Marketing* 60, p. 1-14, jul. 1996; Veja também RAGHUBIR, P.; GREENLEAF, E. A. Ratios in proportion: what should the shape of the package be? *Journal of Marketing* 70, p. 95-107, abr. 2006; FOLKES, V.; MATTA, S. The effect of package shape on consumers' judgments of product volume: attention as a mental contaminant. *Journal of Consumer Research* 31, p. 390-401, set. 2004.
6. CRIPPS, J. D. Heuristics and biases in timing the replacement of durable products. *Journal of Consumer Research* 21, p. 304-18, set. 1994.
7. STALK JR., G.; LACHAUNER, R. Hardball: five killer strategies for trouncing the competition. *Harvard Business Review*, p. 62-71, abr. 2004; D'AVENI, R. The empire strikes back: counterrevolutionary strategies for industry leaders. *Harvard Business Review*, p. 66-74, nov. 2002.
8. KUMAR, N.; SHEER, L.; KOTLER, P. From market driven to market driving. *European Management Journal* 18, p. 129-42, abr. 2000.
9. Grande parte do restante da seção sobre marketing proativo é baseada no livro de Leonardo Araújo e Rogerio Gava, *The proactive enterprise: how to anticipate market changes* (no prelo).
10. GLANCEY, J. The private world of the walkman. *Guardian*, 11 out. 1999.
11. Essas seis estratégias de defesa, bem como as cinco estratégias de ataque, foram extraídas de KOTLER, P.; SINGH, R. Marketing warfare in the 1980s. *Journal of Business Strategy*, p. 30-41, inverno 1981.
12. PORTER, M. E. Market signals, competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Nova York: Free Press, 1998. p. 75-87; PRABHU, J.; STEWART, D. W. Signaling strategies in competitive interaction: building reputations and hiding the truth. *Journal of Marketing Research* 38, p. 62-72, fev. 2001.
13. CALANTONE, R. J.; SCHATZEL, K. E. Strategic foretelling: communication-based antecedents of a firm's propensity to preannounce. *Journal of Marketing* 64, p. 17-30, jan. 2000; ELIASHBERG, J.; ROBERTSON, T. S. New product preannouncing behavior: a market signaling study. *Journal of Marketing Research* 25, p. 282-92, ago. 1988.
14. ROBERTSON, T. S.; ELIASHBERG, J.; RYMON, T. New-product announcement signals and incumbent reactions. *Journal of Marketing* 59, p. 1-15, jul. 1995.
15. WU, Y.; BALASUBRAMANIAN, S.; MAHAJAN, V. When is a preannounced new product likely to be delayed? *Journal of Marketing* 68, p. 101-13, abr. 2004; BAYUS, B. L.; JAIN, S.; RAO, A. G. Truth or consequences: an analysis of vaporware and new-product announcements. *Journal of Marketing Research* 38, p. 3-13, fev. 2001.
16. KELLEHER, K. Why FedEx is gaining ground. *Business 2.0*, p. 56-57, out. 2003; HADDAD, C. FedEx: gaining on ground. *BusinessWeek*, p. 126-28, 16 dez. 2002.
17. SARA Lee cleans out its cupboards. *Fortune*, p. 38, 7 mar. 2005; SASSEN, J. How Sara Lee left Hanes in its skivvies. *BusinessWeek*, p. 40, 18 set. 2006.
18. ARMSTRONG, J. S.; GREEN, K. C. Competitor-oriented objectives: the myth of market share. *International Journal of Business* 12, p. 115-34, inverno 2007; JACKSON, S. E. *Where value hides: a new way to uncover profitable growth for your business*. Nova York: John Wiley & Sons, 2006.
19. KUMAR, N. *Marketing as strategy*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004; KOTLER, P.; BLOOM, P. N. Strategies for high-market-share companies. *Harvard Business Review*, p. 63-72, nov./dez. 1975.
20. BUZZELL, R. D.; WIERSEMA, F. D. Successful share-building strategies. *Harvard Business Review*, p. 135-44, jan./fev. 1981.
21. HELLOFS, L.; JACOBSON, R. Market share and customer's perceptions of quality: when can firms grow their way to higher versus lower quality? *Journal of Marketing* 63, p. 16-25, jan. 1999.
22. DOWNEY, J. FairPoint struggles with merger, declining stock. *Charlotte Business Journal*, 19 mar. 2009; DOWNEY, J. FairPoint faces enduring debt, service headaches. *Charlotte Business Journal*, 15 set. 2009.
23. BIRGER, J. Second-mover advantage. *Fortune*, p. 20-21, 20 mar. 2006.
24. Esse parágrafo é baseado em uma palestra de John Bello na Tuck School of Business, em Dartmouth College, em 18 de novembro de 2010.
25. SHANKAR, V.; CARPENTER, G.; KRISHNAMURTHI, L. Late-mover advantage: how innovative late entrants outsell pioneers. *Journal of Marketing Research* 35, p. 54-70, fev. 1998; CARPENTER, G. S.; NAKAMOTO, K. The impact of consumer preference formation on marketing objectives and competitive second-mover strategies. *Journal of Consumer Psychology* 5, p. 325-58, 1996; CARPENTER, G. S.; NAKAMOTO, K. Competitive strategies for late entry into a market with a dominant brand. *Management Science*, p. 1268-78, out. 1990.

26. JOHNSTON, M. The ketchup strategy. *Forbes*, p. 185, 13 nov. 2006.
27. COPELAND, M. V. These boots really were made for walking. *Business 2.0*, p. 72-74, out. 2004.
28. BOOKER, K. The Pepsi machine. *Fortune*, p. 68-72, 6 fev. 2006.
29. LEVITT, T. Innovative imitation. *Harvard Business Review*, p. 63, set./out. 1966. Veja também SCHNAARS, S. P. *Managing imitation strategies: how later entrants seize markets from pioneers*. Nova York: Free Press, 1994.
30. BROWN, S. F. The company that out-Harleys Harley. *Fortune*, p. 56-57, 28 set. 1998; *S&S Cycle*, www.sscycle.com.
31. GARZA, M. M. Illinois tool works stock continues to suffer since acquisition of firm. *Chicago Tribune*, 16 nov. 2000; *ITW*, www.itw.com.
32. O'DONNELL, J. Family rolling to success on tire rack. *USA Today*, 8 dez. 2003.
33. MORRISON, M. This wildcatter feels right at home in Gabon. *BusinessWeek*, p. 63, 5 jun. 2006.
34. LINNEMAN, E. R.; STANTON, L. J. Making niche marketing work. Nova York: McGraw-Hill, 1991.
35. FOGARTY, T. A. Keeping Zippo's flame eternal. *USA Today*, 24 jun. 2003; LEARMONTH, M. Zippo reignites brand with social media, new products. *Advertising Age*, p. 12, 10 ago. 2009; *Zippo*, www.zippo.com.
36. KINGSBURY, K. The cell islands. *Time*, p. G20, 20 nov. 2006; Traveling made easy with the new BlackBerry Curve 8520. *Digital-News*. Disponível em: <http://digital-jamaica-News-procomm.blogspot.com>. Acesso em: 12 jan. 2010.
37. Alguns autores distinguiram outros estágios. Wasson sugeriu um estágio de turbulência competitiva entre crescimento e maturidade. Veja WASSON, C. R. *Dynamic competitive strategy and product life cycles*. Austin, TX: Austin Press, 1978. A maturidade descreve um estágio de desaceleração e saturação do crescimento de vendas, um estágio de vendas estagnadas após terem atingido um pico.
38. SWAN, J. E.; RINK, D. R. Fitting market strategy to varying product life cycles. *Business Horizons*, p. 72-76, jan./fev. 1982; TELLIS, G. J.; CRAWFORD, C. M. An evolutionary approach to product growth theory. *Journal of Marketing* 45, p. 125-34, outono 1981.
39. COX JR., W. E. Product life cycles as marketing models. *Journal of Business*, p. 375-84, out. 1967.
40. YALE, J. P. The strategy of nylon's growth. *Modern Textiles Magazine*, p. 32, fev. 1964. Veja também LEVITT, T. Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*, p. 81-94, nov./dez. 1965.
41. WASSON, C. R. How predictable are fashion and other product life cycles? *Journal of Marketing* 32, p. 36-43, jul. 1968.
42. Ibid.
43. REYNOLDS, W. H. Cars and clothing: understanding fashion trends. *Journal of Marketing* 32, p. 44-49, jul. 1968.
44. CURTIS, B. Trivial Pursuit. *Slate.com*, 13 abr. 2005; BUTTERS, P. What biggest-selling adult game still cranks out vexing questions? *Insight on the News*, p. 39, 26 jan. 1998.
45. BUZZELL, R. D. Competitive behavior and product life cycles. In: WRIGHT, J. S.; GOLDSTUCKER, J. (eds.). *New ideas for successful marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1956. p. 51.
46. CHANDY, R. J.; TELLIS, G. J.; MACINNIS, D. J.; THAIVANICH, P. What to say when: advertising appeals in evolving markets. *Journal of Marketing Research* 38, p. 399-414, nov. 2001.
47. Como estudado em VESEY, J. T. The new competitors: they think in terms of speed to market. *Academy of Management Executive* 5, p. 23-33, maio 1991; DUMAINE, B. How managers can succeed through speed. *Fortune*, p. 54-59, 13 fev. 1989.
48. URBAN, G. L. et al. Market share rewards to pioneering brands: an empirical analysis and strategic implications. *Management Science*, p. 645-59, jun. 1986; ROBINSON, W. T.; FORNELL, C. Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries. *Journal of Marketing Research* 22, p. 305-17, ago. 1985.
49. CARPENTER, G. S.; NAKAMOTO, K. Consumer preference formation and pioneering advantage. *Journal of Marketing Research* 26, p. 285-98, ago. 1989.
50. ROBINSON, W. T.; MIN, S. Is the first to market the first to fail? Empirical evidence for industrial goods businesses. *Journal of Marketing Research* 39, p. 120-28, fev. 2002.
51. KARDES, F. R.; KALYANARAM, G.; CHANKDRASHEKARAN, M.; DORNOFF, R. J. Brand retrieval, consideration set composition, consumer choice, and the pioneering advantage. *Journal of Consumer Research* 20, p. 62-75, jun. 1993. Veja também ALPERT, F. H.; KAMINS, M. A. Pioneer brand advantage and consumer behavior: a conceptual framework and propositional inventory. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22, p. 244-53, jun. 1994.
52. CARLSTON, K. A.; MELOY, M. G.; RUSSO, J. E.. Leader-driven primacy: using attribute order to affect consumer choice. *Journal of Consumer Research* 32, p. 513-18, mar. 2006.
53. ROBERTSON, T. S.; GATIGNON, H. How innovators thwart new entrants into their market. *Planning Review*, p. 4-11, 48, set. / out. 1991; BOWMAN, D.; GATIGNON, H. Order of entry as a moderator of the effect of marketing mix on market share. *Marketing Science* 15, p. 222-42, verão 1996.
54. SHANKAR, V.; CARPENTER, G. S.; KRISHNAMURTHI, L. Late mover advantage: how innovative late entrants outsell pioneers. *Journal of Marketing Research* 35, p. 54-70, fev. 1998.
55. SCHNAARS, S. P. *Managing imitation strategies*. Nova York: Free Press, 1994. See also, HAN, J. K.; KIM, Namwoon; KIN, Hony-Bom. Entry barriers: a dull-, one-, or two-edged sword for incumbents? Unraveling the paradox from a contingency perspective. *Journal of Marketing* 65, p. 1-14, jan. 2001.
56. KEGAN, V. Second sight: second movers take all. *The Guardian*, 10 out. 2002.
57. GOLDER, P. N. Historical method in marketing research with new evidence on long-term market share stability. *Journal of Marketing Research* 37, p. 156-72, maio 2000; GOLDER, P. N.; TELLIS, G. J. Pioneer advantage: marketing logic or marketing legend? *Journal of Marketing Research* 30, p. 34-46, maio 1993. Veja também ZHANG, S.; MARKMAN, A. B. Overcoming the early advantage: the role of alignable and nonalignable differences. *Journal of Marketing Research* 35, p. 1-15, nov. 1998.
58. TELLIS, G.; GOLDER, P. *Will and vision: how latecomers can grow to dominate markets*. Nova York: McGraw-Hill, 2001; CHANDY, R. K.; TELLIS, G. J. The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of Marketing Research* 64, p. 1-17, jul. 2000.
59. MIN, S.; KALWANI, M. U.; ROBINSON, W. T. Market pioneer and early follower survival risks: a contingency analysis of really new versus incrementally new product-markets. *Journal of Marketing* 70, p. 15-35, jan. 2006. Veja também SRINIVASAN, R.; LILIE, G. L.; RANGASWAMY, A. First in, first out? The effects of network externalities on pioneer survival. *Journal of Marketing* 68, p. 41-58, jan. 2004.
60. KNUDSEN, T. R. Escaping the middle-market trap: an interview with CEO of Electrolux. *McKinsey Quarterly*, p. 72-79, dez. 2006.
61. VARADARAJAN, R.; DEFANTI, M. P.; BUSCH, P. S. Brand portfolio, corporate image, and reputation: managing brand deletions. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34, p. 195-205, primavera 2006; CARLOTTI JR., S. J.; COE, M. E.; PERREY, J. Making brand portfolios work. *McKinsey Quarterly* 4, p. 24-36, 2004; KUMAR, N. Kill a brand, keep a customer. *Harvard Business Review*, p. 86-95, dez. 2003; AVLONITIS, G. J. Product elimination decision making: does formality matter? *Journal of Marketing* 49, p. 41-52, inverno 1985; KOTLER, P. Phasing out weak products. *Harvard Business Review*, p. 107-18, mar./abr. 1965.
62. HARRIGAN, K. R. The effect of exit barriers upon strategic flexibility. *Strategic Management Journal* 1, p. 165-76, fev. 1980.
63. FELDMAN, L. P.; PAGE, A. L. Harvesting: the misunderstood market exit strategy. *Journal of Business Strategy*, p. 79-85, primavera 1985; KOTLER, P. Harvesting strategies for weak products. *Business Horizons*, p. 15-22, ago. 1978.
64. WALKER, R. Can ghost brands. *International Herald Tribune*, p. 17-18, 17-18 maio, 2008; CARBONA, P. The rush to grab orphan brands. *BusinessWeek*, p. 47-48, 3 ago. 2009.
65. ELLIOT, S. Those shelved brands start to look tempting. *New York Times*, 21 ago. 2008.
66. GOLDER, P. N.; TELLIS, G. J. Growing, growing, gone: cascades, diffusion, and turning points in the product life cycle. *Marketing Science* 23, p. 207-18, primavera 2004.

67. MOON, Y. Break free from the product life cycle. *Harvard Business Review*, p. 87-94, maio 2005.
68. GATIGNON, H.; SOBERMAN, D. Competitive response and market evolution. In: WEITZ, B. A.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of Marketing*, Londres, UK: Sage Publications, 2002. p. 126-47; BUZZELL, R. D. Market functions and market evolution. *Journal of Marketing* 63, edição especial, p. 61-63, 1999.
69. SRINIVASAN, R.; RANGASWAMY, A.; LILIE, G. L. Turning adversity into advantage: does proactive marketing during recession pay off? *International Journal of Research in Marketing* 22, p. 109-25, jun. 2005.
70. FINE, J. Why General Mills marketing pays off. *BusinessWeek*, p. 67-68, 27 jul. 2009; BOYLE, M. Snap, crackle, pop at the food giants. *BusinessWeek*, p. 48, 6 out. 2008.
71. LAY, P.; HEWLIN, T.; MOORE, G. In a downturn, provoke your customers. *Harvard Business Review*, p. 48-56, mar. 2009.
72. QUELCH, J. A.; JOCZ, K. E. How to market in a downturn. *Harvard Business Review*, p. 52-62, abr. 2009.
73. BARTIROMO, M. Facetime: inside a company resetting for recovery. *BusinessWeek*, p. 15-17, 13 e 20 jul. 2009.
74. HAMM, S. The new age of frugality. *BusinessWeek*, p. 55-58, 20 out. 2008.
75. PORTER, J.; HEIM, B. Doing whatever gets them in the door. *BusinessWeek*, p. 60, 30 jun. 2008.
76. Ibid.
77. TAYLOR, D.; NICHOLS, D.; KERNER, D.; CHARBONNEAU, A. Leading brands out of the recession. *Brandgym Research Paper* 2. Disponível em: <www.brandgym.com>. Acesso em: set. 2009.
78. WASSERMAN, T. Maverick CMOs try going without TV. *Brandweek*, 24 jan. 2009.
79. SCARPELLI, M. Dentists step up marketing efforts as patients scrimp by skipping visits. *Wall Street Journal*, 11 ago. 2009.
80. WILLIAMSON, P. J.; ZENG, M. Value for money strategies for recessionary times. *Harvard Business Review*, p. 66-74, mar. 2009.
81. HEIM, B. How to sell luxury to penny-pinchers. *BusinessWeek*, p. 60, 10 nov. 2008.
82. ELLIOT, S. Trying to pitch products to the savers. *New York Times*, 3 jun. 2009.
83. MARTIN, A. In tough times, spam is suddenly appealing. *Boston Globe*, 16 nov. 2008.