



MBA MANAGEMENT

Estratégias de Empresas

ECONOMIA DE ESCALA – LIDERANÇA EM CUSTOS

Ana Letícia Dutra
Cristina Frucco
Loana Duque
Luiz Marcio Viana
Marcelo Marcondes

Novembro 2010

1) Quando existem economias de escala, empresas com maiores volumes de produção terão menores custos do que empresas com menores volumes de produção. Contudo, não basta apenas produzir. A real obtenção de economias de escala exige que se tome uma série de ações para garantir a colocação da produção no mercado.

a) Discuta a relação entre escala de produção e as formas de se lidar com o mercado e a concorrência.

Quando o aumento na escala de produção oferece vantagens competitivas:

- Empresas que alcançam uma maior escala de produção podem explorar o menor custo por unidade produzida desde que exista economia de escala.
- Isto trás grande vantagem competitiva se os custos fixos iniciais de produção forem elevados ou se a curva de aprendizado é grande e existe redução significativa de custo em função da experiência adquirida com a quantidade histórica produzida.
- Deste modo, alcançar uma maior escala de produção pode ser um fator que desestimula a entrada de concorrentes, sendo particularmente verdadeiro se a empresa possui um grande *market share* e o mercado possui baixa taxa de crescimento.
- Empresas com maior escala de produção e que distribuem eficientemente a sua produção para o mercado, conseguem reduzir a força dos grandes distribuidores e varejistas e evitar a pressão imposta por estes consumidores nos preços dos seus produtos.

Quando o aumento na escala de produção NÃO oferece vantagens competitivas:

- Se o segmento de mercado em que a empresa atua está em forte expansão ou se o mercado é muito grande e permite que uma nova empresa alcance rapidamente a quantidade mínima de produção eficiente, outras empresas podem identificar uma oportunidade de explorá-lo mesmo que os custos de entrada sejam muito elevados e se inicialmente estas empresas forem menos eficientes.
- Além disso, fatores tecnológicos que trazem melhorias nos processos de produção podem reduzir a escala mínima eficiente e incentivar a entrada de novos concorrentes.
- Também, se não houver economia de escala um aumento na escala de produção pode até reduzir a lucratividade da companhia. Isto também ocorre se a empresa está operando próxima do limite ótimo, onde um aumento na escala de produção pode reduzir a margem e conseqüentemente a lucratividade da empresa.
- Além disso, novos concorrentes podem criar produtos diferenciados que oferecem maior percepção de valor para os consumidores que estarão dispostos a pagar mais pela diferenciação, obtendo margens maiores que compensam os custos mais elevados de produção e permitem que os novos concorrentes obtenham bons resultados mesmo com uma escala de produção inicial menor.

- Empresas concorrentes que procuram diversificação de produtos e que conseguem aproveitar uma redução de custo devido à economia de escopo obtida pelo compartilhamento de processos de produção com outras linhas de produtos, podem reduzir significativamente os custos iniciais de produção e obter maior facilidade para entrar neste mercado.
- Também se o mercado trabalha com uma grande margem, pode estimular a entrada de concorrentes mesmo que os custos iniciais de produção sejam altos, pois a margem mais alta permite compensar os custos de produção.

Como uma empresa pode alcançar a escala de produção:

- Empresas que adotam uma estratégia de penetração podem aumentar a escala de produção ao oferecer produtos com preços mais baixos. Isto é particularmente verdadeiro se o mercado para o produto for sensível ao preço.
- Além disso, empresas pioneiras podem obter escala de produção pela oferta de produtos inovadores que são absorvidos rapidamente pelo mercado. Estas empresas podem aproveitar o pioneirismo em um segmento e aumentar rapidamente o seu *market share*.
- Algumas empresas podem criar produtos diferenciados e com isso aumentar o seu *market share*, e com o aumento do *market share* a empresa pode obter escala de produção e reduzir seus custos.

b) Dê exemplo de uma empresa brasileira que tenha conseguido com sucesso implementar uma estratégia de liderança em custos baseada em economias de escala.

A Positivo Informática é uma empresa nacional que atua no segmento de venda de computadores para o mercado corporativo e varejo, e que explora eficientemente a liderança em custos baseada em economias de escala na produção de computadores.

A empresa obteve nos nove primeiros meses deste ano uma receita líquida de 1,7 bilhões de reais e um lucro de 71 milhões. Neste período a empresa vendeu cerca de 1,4 milhões de computadores.

Sendo líder em vendas de computadores do mercado brasileiro a empresa possui grande vantagem de escala nacional em relação a seus competidores com acesso direto a fornecedores internacionais, garantindo a produção com menores custos em relação aos concorrentes nacionais.

A Positivo Informática possui presença nos maiores varejistas o que permite maior volume de vendas para as classes B e C e facilidade de crédito.

NOTAS:

- O acesso diferenciado aos fornecedores assegura vantagem competitiva em custo, porque devido ao volume, a empresa consegue comprar diretamente dos fabricantes evitando a margem imposta por distribuidores intermediários.
- A exploração de economia de escala, 1,4 bilhões de computadores nos nove primeiros meses deste ano, e a liderança no mercado desestimulam a entrada de novos concorrentes.
- A economia de escopo obtida pela diversificação com leitores eletrônicos e serviços para o mercado educacional garante vantagem competitiva.
- O acesso aos grandes varejistas permite um aumento no volume de vendas, mas também pressiona a margem da empresa.

Receita Líquida de Vendas em 2009

Hardware (varejo, mercado corporativo e governo): R\$ 2.127,2 milhões

Tecnologia Educacional (instituições de ensino públicas e privadas): R\$ 53,1 milhões

Posição da Empresa no Mercado em 2009

	PCs	Desktops	Notebooks
Brasil	1º	1º	1º
América Latina	4º	2º	4º
Mundo	13º	10º	15º

Empresa	Market Share
Positivo	16,1%
Empresa A	7,8%
Empresa B	6,7%
Outros	34,6%
Mercado Cinza	34,8%

obs: Mercado cinza — equipamentos sem marca, com peças de origem não comprovada.

NOTAS:

- Embora a empresa seja a líder ela não possui o domínio do mercado, além disso, o mercado está em crescimento o que pode estimular a entrada de novos competidores.

- Além disso, existem empresas que trabalham no "mercado cinza" e que afetam diretamente a margem, pois obrigam a empresa a adotar uma postura de preços mais baixos para competir.

Crescimento do mercado.

O ritmo de crescimento do setor no Brasil vem se mostrando cada vez mais agressivo.

- Entre 1997 e 2001 foram vendidos no País cerca de 12 milhões de computadores.
- Entre 2001 a 2005 cerca de 19 milhões de computadores.
- Entre 2006 e 2009 cerca de 41 milhões de computadores.

"As vendas do mercado legal passaram de 962 mil unidades em 2004 para cerca de 7,2 milhões de unidades em 2009, registrando um crescimento médio anual de 49,6% entre 2004 e 2009." [4]

NOTAS:

- Mercado em crescimento estimula e entrada de concorrentes.
- Custos iniciais de produção baixos também favorecem a entrada de concorrentes que podem rapidamente alcançar o nível ótimo de produção.

Queda dos Preços

"De 2004 a 2009, o preço médio de PCs no Brasil caiu 42,0%, sendo desktops 48,3% e notebooks 70,0%, impulsionado principalmente pela queda de 12,0% do dólar, uma vez que mais de 90% do custo de um PC é vinculado a essa moeda. Também contribuiu para essa queda a isenção de PIS/COFINS em 9,25%, para computadores de até R\$ 4.000,00." [4]

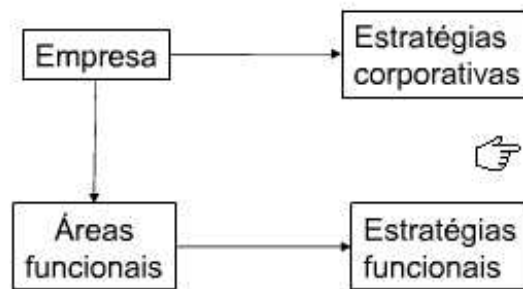
NOTAS:

- Existe significativa redução fiscal que possibilita maior competitividade do setor principalmente contra o "mercado cinza" que possui forte presença no país.

c) Descreva as ações complementares em termos de posicionamento de mercado e de estratégias funcionais (marketing, vendas, produção, RH, P&D, e etc), que lhe permitiram implementar com sucesso a estratégia de liderança em custos.

As estratégias funcionais são estratégias buscadas pelas áreas funcionais de uma unidade de negócio, com funções inter-relacionadas, que podem assumir várias formas, dependendo da estratégia genérica adotada [1], ou seja, consistem no desenvolvimento de estratégias conjuntamente por todas as áreas funcionais: finanças, produção e operações, compras e materiais, pesquisa e desenvolvimento, sistemas de informação, marketing e recursos humanos.

Essas ações são complementares e geram uma grande vantagem para as empresas, pois, à medida que elas conseguem atender bem um grupo de clientes, criam barreiras à entrada de novos concorrentes.



A adaptação entre as atividades reduz substancialmente os custos e aumenta a diferenciação. A adaptação estratégica entre várias atividades é crucial não só a vantagem competitiva, mas a sustentabilidade dessa vantagem. É mais difícil aos rivais igualarem um conjunto de atividades interligadas do que imitar uma estratégia particular, um processo tecnológico, ou um conjunto de características de um produto.

Algumas estratégias funcionais e vantagens competitivas identificadas dentro da Positivo Informática, fazem parte do sucesso:

Estratégias de Marketing

- As ações de **promoção e propaganda** são feitas principalmente através de anúncios em tablóides, revistas e comerciais de TV, em conjunto com as redes varejistas.
- As ações de **trade marketing** contemplam promoções e eventos no ponto de venda, treinamento da força de venda dos varejistas e gerenciamento de informações.
- Do lado do **atendimento ao cliente**, a companhia conta com cerca de 450 empresas credenciadas, atendendo todo o território brasileiro. É a mais ampla rede de assistências técnicas de computadores do país, rigorosamente selecionadas, constituída ao longo de 20 anos. Adicionalmente, a empresa mantém a Central de Relacionamento Positivo.
- A companhia continuará direcionando a obrigação de investimentos em **P&D**, exigidos em contrapartida a benefícios fiscais, para oportunidades lucrativas de crescimento no segmento de Tecnologia Educacional. Entre essas, destacam-se: (i) o fornecimento de soluções inovadoras de tecnologia educacional, com portais e softwares adaptados às diferentes realidades dos quase 50 milhões de alunos do sistema educacional brasileiro; (ii) o atendimento ao segmento universitário com seu portal educacional, conferindo

diferencial competitivo ao crescente número de instituições particulares de ensino superior e ampliando sua parcela de receitas recorrentes; e (iii) o aumento das exportações de soluções inovadoras, como a *e-Blocks*.

- Expansão para novos mercados-nichos, em 2008, a empresa criou uma estrutura para atuar especificamente com pequenas e médias empresas, com profissionais destacados e preparados para desenvolver parcerias com distribuidores, e habilitando uma entrada rápida e abrangente neste mercado.
- A empresa mantém sólido **relacionamento comercial** com as grandes redes varejistas brasileiras, que são as principais responsáveis pela concessão de crédito e venda de bens às classes de renda B e C. Através das redes varejistas, a empresa tem a mais ampla e pulverizada rede de distribuição no país, estando presentes em mais de 7.800 pontos de venda. O estreito relacionamento da força de vendas com as redes de varejo lhe dá acesso constante às informações sobre a demanda dos consumidores, conferindo agilidade no atendimento das necessidades do mercado e controle do estoque no ponto de venda.
- **Preços competitivos**, uma posição de baixo custo possibilita a empresa obter retornos acima da média apesar da presença das forças competitivas. Este fator dá a empresa uma defesa contra os concorrentes, pois sendo seus custos mais baixos, pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. O desempenho empresarial superior resulta da conjunção multidimensional de estratégias competitivas e assim é demonstrado ao longo das áreas funcionais da empresa.

Estratégias de Operações

- **Produtividade**, a posição de liderança da Companhia permite economias de escala na fabricação e aquisição de componentes. O acesso direto aos grandes fornecedores mundiais possibilita a aquisição de componentes a preços competitivos.
- A ampla escala também proporciona maior diluição de custos fixos, sendo que a produção é seletivamente verticalizada, concentrada atualmente nas plantas fabris de Curitiba e Manaus, cujas **capacidades de produção** são de 310 mil e 20 mil computadores por mês, respectivamente. A partir de 2008, foi verticalizada a produção de placas mãe de desktops e monitores LCD, com o objetivo de reduzir custos e proporcionar maior flexibilidade na aquisição desses componentes. Em janeiro de 2009, iniciou-se a produção de placas mãe de notebooks e em novembro, a montagem de placas de memória de desktops.

- Em outubro de 2007, teve sua **capacidade de produção ampliada** em 73,1%, para 225 mil computadores por mês, a qual foi novamente ampliada em 46,7%, para 330 mil PCs por mês em 2009.
- A empresa seguirá aproveitando o crescimento do mercado e os conseqüentes ganhos de escala, aumentando a sua **eficiência na produção** e aprimorando o seu sistema logístico. A Companhia continuará a estudar oportunidades de verticalizar determinados processos de sua cadeia de valor ou de instalar unidades fabris em locais que ofereçam **vantagens logísticas** e fiscais.
- Com agilidade na identificação de tendências e necessidades do mercado, a empresa cria produtos inovadores, customizados para o mercado brasileiro e de fácil utilização e instalação, próprios para consumidores iniciantes. No segmento de *Hardware*, oferece ao consumidor brasileiro uma série de produtos, configurações e marcas variadas, com **alta tecnologia e inovação**.

Estratégias de Finanças

- Acesso direto a fornecedores internacionais, garantindo a produção a **menores custos** em relação aos concorrentes nacionais. O **controle de custos** operacionais é fundamental para manutenção de sua **rentabilidade** acima da média do mercado e é um dos fatores determinantes da sua competitividade.
- O setor pauta-se por um **baixo nível de endividamento**. A empresa manterá sua flexibilidade financeira para viabilizar as oportunidades de crescimento atraentes que surgirem e reduzir sua susceptibilidade às eventuais oscilações no mercado. A Companhia continuará a fazer o **hedge cambial** de quase a totalidade de suas obrigações em moeda estrangeira, estratégia que se mostrou bem sucedida no passado em proporcionar estabilidade contra oscilações macroeconômicas.
- Aproveitamento dos **incentivos fiscais** e programas de governo de fomento à inclusão digital.

Estratégias de Recursos Humanos

Treinamento e desenvolvimento, gestão participativa, motivação, a flexibilidade e a cultura organizacional relacionado com melhorias contínuas permitem que simultaneamente a empresa se preocupe com custos e com qualidade.

As ações complementares em termos de **posicionamento de mercado**:

- Capitalizar a **posição de liderança** para aproveitar o potencial de crescimento do varejo. O objetivo da companhia é manter a posição de liderança e para isso, buscará continuar: (i) fornecendo produtos com preços acessíveis e boa qualidade, (ii) oferecendo serviços diferenciados de assistência técnica e suporte pós-venda; (iii) fortalecendo o relacionamento com as redes varejistas; (iv) aproveitando os incentivos fiscais e programas de governo de fomento à inclusão digital; (v) aumentando a capilaridade através da venda em novas localidades; e (vi) aumentando a participação no crescente mercado de notebooks, que em 2009 representaram 40,2% dos PCs vendidos pela Companhia.
- Aumentar sua **participação no setor corporativo**. Em 2005, a companhia passou a fornecer computadores para o mercado corporativo com uma linha diferenciada de produtos. Em pouco tempo, a empresa conseguiu uma base de importantes clientes, entre as maiores empresas do Brasil. A Companhia pretende aumentar a participação neste mercado, que em 2009 representou 31% do mercado total de PCs e no qual sua participação em 2009 foi de apenas 2,8%.
- Um mercado que apresenta excelente **oportunidade de expansão** é o de pequenas e médias empresas (PME), segmento bastante pulverizado e dominado pelo mercado cinza. As PMEs representam cerca de 80% do mercado corporativo, segundo a IDC, sendo que mais da metade dos computadores são provenientes do mercado cinza. A Positivo Informática procurará crescer neste segmento através da ampliação da força de vendas e da oferta de novos produtos, beneficiando-se da reputação e posição de liderança no fornecimento no Governo e ao Mercado de Varejo.
- Consolidar sua **posição de vanguarda** no lançamento de produtos adaptados ao mercado brasileiro. A companhia continuará aproveitando as oportunidades de mercado por meio do lançamento de produtos inovadores e de fácil adaptação. Por meio de sua agilidade na adaptação de produtos e no fornecimento de soluções integradas, a empresa pretende também manter a sua liderança no fornecimento de computadores às diferentes esferas do Governo Brasileiro.

Aplicando o Modelo de estratégias genéricas de Porter à Positivo Informática:

FATORES DETERMINANTE DOS CUSTOS		POSITIVO INFORMATICA
Economias de escala		A exploração de economia de escala, 1,4 bilhões de computadores nos nove primeiros meses deste ano e a liderança no mercado, desestimula a entrada de novos concorrentes.
Aprendizagem acumulada		38 anos no mercado de <i>hardware</i> e tecnologia educacional e 5 anos como líder de mercado <i>hardware</i> tem conseguido a experiência do conhecimento do consumidor e das oportunidades de negocio.
Padrão de utilização da capacidade		Uma empresa que tem uma gama de produtos com características comuns de produção.
Elos na cadeia de valor		Oferecendo serviços diferenciados de assistência técnica e suporte pós-venda. Relacionamento com as redes varejistas. Desenvolvimento de novos canais de venda para atender outros mercados.
Grau de integração vertical		Verticalização da produção de placas mãe de desktops na planta industrial de Curitiba (PR) e da fabricação de monitores LCD e depois a fabricação de placas mãe de notebooks e de placas de memória de desktops.
Oportunidade histórica		A liderança e o relacionamento com o varejo colocam a Companhia em posição privilegiada para atender à crescente demanda por computadores no País. Acesso direto aos grandes fornecedores mundiais possibilita a aquisição de componentes a preços competitivos.
Tecnologia		Uma empresa sempre na vanguarda. É parte da dinâmica do segmento no que atua a empresa.
Localização		Aumento a capilaridade através da venda em novas localidades. Ampla e pulverizada rede de distribuição no país, estando presentes em mais de 7.800 pontos de venda.
Simplificação da oferta		A empresa tem produtos de excelente qualidade, mas simples em design. O mix e variedade de produtos atende diversos segmentos dentro do mercado. O nível de serviço é uma das vantagens competitivas que a empresa oferece. Cada vez mais, incrementa a variedade de compradores atendidos e os canais de distribuição. Empresa

	preocupada no investimento da marca (ações de trade marketing, p.e).
--	--

Economias de escala: Quando se reduz o custo médio unitário com o aumento do volume de produção.

Liderança nos Custos: Trata-se de uma estratégia largamente utilizada pelo setor industrial (principalmente nas indústrias japonesas), pois é mais fácil para uma indústria obter o mais baixo custo de um determinado produto do que o comércio, por exemplo. O aumento da produção de determinados produtos diminui seus custos médio unitário, e dessa forma, as empresas conseguem baratear seus produtos. Os preços mais baixos se traduzem em mais vendas e, conseqüentemente, um novo aumento da produção.

2) Leia o artigo intitulado "Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter: Reflexões sobre as Sutilezas por trás da Simplicidade do Modelo" (em anexo) e atenda às seguintes solicitações:

a) Identifique empresas atuando no Brasil que estejam praticando cada uma das estratégias a seguir e detalhe seu posicionamento em termos de público-alvo, características do produto/serviço, 4P's do marketing e nível relativo de custos:

- Liderança em custo com oferta em paridade à da concorrência
- Liderança em custo com oferta simplificada
- Enfoque em custos
- Enfoque em diferenciação
- Diferenciação (várias formas de diferenciação da tipologia de Mintzberg)
- Sem posicionamento (meio-termo)

b) Analise o potencial de sustentabilidade da vantagem competitiva da empresa.

Sugestão: utilize o modelo VRIO.

LIDERANÇA EM CUSTO COM OFERTA EM PARIDADE À DA CONCORRÊNCIA

Caso: Dell Computadores do Brasil Ltda - subsidiária da Dell Inc.

A Dell é uma empresa que atua no mercado de venda de computadores, sendo a maior empresa em número de vendas de computadores no mercado americano, e a segunda maior empresa no mundo neste segmento.

Ela começou suas atividades em 1984 com a venda de computadores utilizando sempre canais de marketing direto que fornecem aos consumidores uma grande capacidade de personalização dos pedidos.

Atualmente a Dell domina o mercado americano de computadores pessoais com 33,5% de participação, enquanto a HP possui 19,4% e a Gateway 6,1%, sendo seguidamente classificadas entre as líderes do setor em termos de confiabilidade e serviços de alta qualidade.

Posicionamento e público-alvo

As vendas da Dell são direcionadas ao consumidor final e para o mercado corporativo agrupados por pequenas e médias empresas, grandes empresas e governo. Para grandes empresas, a Dell cria páginas customizadas dando-lhes acesso às informações sobre design de produtos, status do pedido, suporte e serviços. Além disso, a Dell possui programas de marketing voltados para compradores governamentais com preços especiais.

O posicionamento da Dell é de oferecer o mesmo por menos. Isto é, os computadores da Dell oferecem qualidade equivalente com um melhor preço. Esta estratégia é reforçada pela adoção de um canal de venda direta pela Internet que reduz o custo com intermediários, os custos da Dell são 12% inferiores aos de seu principal concorrente, e permite a empresa operar com um estoque reduzido de peças.

4P's do marketing

- **Produto** - Computadores pessoais, notebooks e servidores

Notebooks, Netbooks e Tablets - A Dell fabrica notebooks e netbooks com configuração personalizada e para diversas atividades. Com equipamentos para o mercado doméstico e equipamentos de alto desempenho para o mercado corporativo.

Computadores e Workstations - A Dell possui uma linha completa de computadores e estações de trabalho que atendem as necessidades dos usuários domésticos e do segmento corporativo. Além disso, as linhas de computadores e Workstations da Dell podem ser personalizadas para fornecer a maior flexibilidade de configuração ao comprador.

Servidores e Armazenamento - A Dell possui uma linha completa de servidores para pequenas e médias empresas, além de uma linha de servidores de alto desempenho para o mercado de grandes empresas e governo. A Dell oferece também soluções de armazenamento apoiadas em grandes fornecedores como a EMC.

Serviços e Soluções - A Dell oferece soluções de virtualização e armazenamento com a participação de especialistas da própria Dell nos projetos que utilizam estas tecnologias.

- **Praça** - Venda direta através da Internet e por telefone.

A estratégia da Dell utiliza marketing direto para venda dos seus produtos, que pode ser feita por telefone ou através da Internet. Esta estratégia permite a Dell oferecer produtos com configuração personalizada e sobre medida para cada consumidor.

A abordagem do marketing direto da Dell entrega maior valor ao cliente através da personalização do pedido, dos preços baixos, entrega rápida e excelente atendimento.

- **Preço** - Estratégia de preço baixo, oferecendo a mesma qualidade com melhor preço.

A Dell usou a estratégia dos preços de penetração para entrar no mercado de computadores pessoais vendendo máquinas e produtos relacionados de alta qualidade por meio de canais diretos de baixo custo.

Por ser uma empresa líder em baixo custo, ganhou a guerra de preço com as principais produtoras de computadores como a IBM e HP. A margem operacional da Dell é de 6,4 % enquanto a margem operacional da HP para o setor de computadores pessoais é de 3,9 %.

A utilização de uma estratégia de preços baixos se mostrou eficaz quando a Dell precisou ajustar seus custos para enfrentar grandes produtores de computadores, como IBM e HP, que começaram a vender também por canais diretos.

- **Promoção** - Marketing direto oferece diversas oportunidades de promoção

A Dell usa o marketing direto para monitorar o nível de demanda de componentes e oferecer promoções que permitem ajustar os níveis de produção, com uma maior integração da sua cadeia de suprimentos.

As promoções também são feitas através de revistas especializadas e por mala direta e utilizam fortemente o canal de Internet para informar e efetuar a venda diretamente ao cliente.

Nível relativo de custos

A Dell domina o sistema Just-in-time e mantém estoques para dois ou três dias enquanto os concorrentes que atuam no mesmo segmento mantêm estoques para 40 dias.

As peças são encomendadas pela Dell somente após a chegada dos pedidos e com isso a empresa mantém um estoque reduzido que permite a ela aproveitar o preço em queda dos componentes. Em média suas peças são 60 dias mais novas que as do concorrente, e por isso com preços inferiores que proporcionam a Dell um lucro de 6% somente com os custos das peças.

Serviços de extranet são utilizados para permitir a aquisição direta com fornecedores e tornar mais eficiente o processo de compra da Dell.

Análise da sustentabilidade da vantagem competitiva da empresa (VRIO)

Escala de produção

- **Traz valor:** A escala de produção é um recurso que traz valor para a empresa quando a empresa consegue explorar um menor custo por unidade produzida como a Dell através de redução do preço de compra dos componentes e da diluição do custo fixo.
- **É raro:** Este pode ser um recurso raro porque depende de recursos financeiros elevados e de um eficiente canal de distribuição para transformar a produção em resultado financeiro para a empresa.
- **Não imitável:** Entretanto a escala de produção é facilmente imitável desde que os prováveis competidores tenham acesso a um eficiente canal de distribuição e recursos para investir no aumento da capacidade de produção.
- **Explorado pela Organização:** Sim

Por estes motivos obter escala de produção é um recurso que representa uma vantagem competitiva temporária.

Venda por canal direto

- **Traz valor:** A venda por canal direto traz grande valor para a empresa quando permite um contato maior com o cliente possibilitando a personalização dos produtos oferecidos e o conhecimento das necessidades do cliente final.
- **É raro:** Este processo de venda já não é tão raro, pois todos os grandes fabricantes de computadores possuem um canal de venda direta.

- **Não imitável:** Este é um recurso facilmente imitável.
- **Explorado pela Organização:** Sim

Por estes motivos a venda por canal direto representa uma paridade competitiva para a empresa.

Domínio do processo *Just-in-time* e eficiência dos processos de compra

- **Traz valor:** O domínio do processo *Just-in-time* e a eficiência da Dell somente foram possíveis pelo uso de um canal de venda direta que permite a compra das peças somente após a efetivação do pedido pelo comprador, reduzindo estoques e custo dos componentes adquiridos.
- **É raro:** Este processo é raro, pois a empresa precisa ser construída sobre esta base e envolve o processo de venda da empresa. Atualmente os grandes concorrentes da Dell estão presos ao processo de venda através de canais de distribuição que são de difícil mudança.
- **Não imitável:** Este é um recurso difícil de imitar, pois envolve vários processos da empresa que não podem ser facilmente copiados pela concorrência devido à dependência dos canais de distribuição.
- **Explorado pela Organização:** Sim, este é um processo que envolve a cadeia de valor e a cultura da empresa.

Pelos motivos descritos acima o domínio do processo *Just-in-time* e a eficiência dos processos de compra representam para a Dell uma vantagem competitiva sustentável.

LIDERANÇA EM CUSTO COM OFERTA SIMPLIFICADA

Caso: Rede de Hotéis IBIS - subsidiária do Grupo Accor

A rede IBIS adquiriu ao longo dos anos uma reputação mundial de oferecer serviços excelentes a preços bastante competitivos, baseando-se num padrão internacional, oferecendo todos os principais serviços de um hotel moderno, a melhor relação serviço, qualidade e preço do mercado local.

O conceito IBIS foi um sucesso imediato. Em 1976 a rede inaugurou sua primeira unidade na cidade de Paris, além do primeiro hotel da marca localizado fora da França, em Amsterdam na Holanda, iniciando assim sua expansão internacional. Nessa época já existiam 14 unidades do IBIS espalhadas pela França. Nos anos seguintes, a marca cresceu primeiro na Europa e gradualmente em todos os continentes, atingindo, em 1984, a marca de 11 unidades. Rapidamente a rede conquistou uma reputação mundial pelos excelentes serviços a preços muito competitivos, baseada num padrão internacional, oferecendo todos os serviços essenciais de um hotel moderno ao melhor preço do mercado. Ao longo dos anos, na rede de hotéis IBIS, certos serviços foram substituídos tais como: mensageiros por carrinhos de bagagens e quadro de mensagens na recepção; serviço de quarto (*room service*) por serviço de bar 24 horas ao lado da recepção; etc. O objetivo era inovar e tornar a diária mais em conta. O hóspede pagava somente pelo que efetivamente quisesse consumir.

No Brasil, a rede Ibis mudou o conceito de hotelaria econômica oferecendo um produto de qualidade, sempre bem localizado, com apartamentos modernos, serviços rápidos e práticos e preços acessíveis.

Hoje, com mais de 745 hotéis em 35 países, Ibis é a maior rede de hotéis de categoria econômica da Europa e do Brasil.

Posicionamento e público-alvo

No início da década de 70, o grupo Accor, através da sua divisão de hotelaria, chamada Accor Hospitality, resolveu ingressar no segmento de hotéis econômicos (equivalentes a duas estrelas), visando atingir um público com orçamento mais restrito para hospedagem. Surgia assim a marca IBIS, que na época revolucionou a categoria de hotéis econômicos com quartos 30% mais baratos do que a média local de mercado, através de um padrão que permitia garantir acomodação consistente e serviço de qualidade, bem como gerar economias de escala significativas.

A rede possui como objetivo se posicionar como o melhor hotel de classe econômica com a melhor relação serviço-qualidade-preço.

O seu público-alvo é voltado para executivos em viagens de negócios. Os hóspedes na sua maioria têm o perfil de sexo masculino que viajam a negócios, possuem idade entre 25 a 35 anos e ficam em média entre uma e duas noites. São geralmente, profissionais liberais, gerentes, empresários, técnicos e supervisores.

4P's do marketing

- **Produto** - Aluguel de quarto de hotel com conforto, higiene e padronização.

O ambiente dos hotéis é informal e acolhedor. Os apartamentos são modernos e compactos. Os restaurantes são temáticos. Os serviços oferecidos são práticos e eficientes. E, além disso, a rede oferece em todos os hotéis da rede: Recepção 24 horas, Menu Express, a possibilidade de se alimentar a qualquer hora do dia ou da noite, restaurante e bar, estacionamento, a Garantia dos serviços, através do contrato de Satisfação 15 minutos e certificado ISO 9002.

O conforto dos apartamentos, a higiene e o espírito acolhedor foram os pontos chave da rede IBIS. De Londres a Roma, Madrid, Praga, Estocolmo e Bratislava, sem esquecer Pequim, Gurgaon (Nova Deli), São Petersburgo, São Paulo ou Montevidéu, o quarto IBIS oferece um padrão com que os clientes podem contar em qualquer parte do mundo. Bem concebidos e totalmente equipados (mesa de trabalho, TV por assinatura, tomada para notebook, telefone com discagem direta, ar-condicionado, mensagem eletrônica e despertar automático), estão preparados para corresponder a mais simples das expectativas: oferecer aos clientes condições de sono com qualidade assim como a possibilidade de trabalharem num quarto bem concebido e acolhedor. Em qualquer parte do mundo, independentemente da hora de chegada, os clientes podem ter a certeza de que encontram sempre serviços de bar e refeições quentes disponíveis em cada hotel. Além do bar, *snacks* quentes e frios e café da manhã ("8 horas *non-stop*", único na indústria de hotelaria econômica, adaptado ao ritmo de todos os seus clientes) incluídos no modelo IBIS, a maioria dos hotéis tem um restaurante aberto – conforme o mercado local.

- **Praça** - Próximo a aeroportos ou centros comerciais

A rede de hotéis IBIS está presente em endereços próximos a aeroportos ou centros comerciais das principais cidades brasileiras.

- **Preço** - Oferece preço reduzido em comparação aos seus concorrentes

Preço cerca de 30% abaixo de seus concorrentes. Venda antecipada pela internet faz com que o preço reduza ainda mais.

- **Promoção**

A promoção dos Hotéis IBIS é feita basicamente pela internet, propagandas em revistas especializadas em turismo e de negócios. Venda direta pela internet ou telefone ao consumidor final, através de agências de turismo, parceria com companhias aéreas e sites de buscas. A rede possui um sistema de reservas único, com acesso 24 horas por dia, 7 dias por semana, em tempo real, em todo o mundo, até o último apartamento disponível.

A rede possui também um programa de fidelidade mundial da Accor Hospitality (A-club). Os pontos acumulados podem ser utilizados em qualquer hotel da rede Accor (Sofitel, Pullman, Novotel, MGallery, Mercure, Ibis, Suitehotel, All Seasons e Accor Thalassa). A inscrição é gratuita e o cliente passa acumular pontos a partir da primeira estadia nos hotéis da rede.

Nível relativo de custos

A rede tem como objetivo reduzir ao máximo os seus custos para não ter que repassá-los aos clientes. Os hotéis da rede IBIS não oferecem serviço de quarto, nem mensageiro e o frigobar não é abastecido, o hóspede tem a opção de retirar diretamente no balcão os seus produtos para consumo.

O fato de não ter o frigobar abastecido, pois se estivessem cheios iria encarecer o serviço e o preço seria repassado aos clientes e também é algo que agiliza o processo de *check-out* do hóspede, que na maioria das vezes, por estar no hotel em viagem de negócios, está com pressa e precisa ter um atendimento ágil, para poder sair para trabalhar.

Outro diferencial para redução dos seus custos é o compartilhamento do terreno para dois hotéis da rede de baixo custo, como por exemplo, o IBIS e o Formule 1.

Os hotéis usam de um terreno em comum, mas com prédios separados. Essa estratégia de compartilhar os custos e dessa forma poder reduzi-los ainda mais surgiu quando a rede descobriu que sua enorme propriedade de 600 apartamentos seria muito grande para qualquer demanda. Então se decidiu em dividir os apartamentos em dois tipos de hotéis de diferentes categorias e faixa de preço, metade dos apartamentos em um hotel econômico (IBIS) e metade em hotel *mid-scale*. 1 (Formule 1). Esse tipo de produto tem pelo menos duas grandes vantagens:

Custos operacionais e de implantação significativamente reduzidos. Pois parte da equipe e da estrutura física dos serviços de administração e serviços é comum.

O elevado número de apartamentos, como um todo, dá condições de atrair grande volume de hóspedes para o mesmo lugar, e em algumas situações especiais, um hotel gera demanda para o outro.

Com um atendimento rápido como diferencial, uma cama confortável e um banho quente, os hóspedes ficam satisfeitos por conseguir ter conforto por um preço baixo. Gerando assim a melhor relação custo-benefício.

Análise da sustentabilidade da vantagem competitiva da empresa (VRIO)

Venda por canal direto

- **Traz valor:** A venda por canal direto traz grande valor para a empresa quando permite um contato maior com o cliente possibilitando a personalização dos produtos oferecidos e o conhecimento das necessidades do cliente final.
- **É raro:** Este processo de venda já não é tão raro, pois todas as grandes redes de hotéis possuem um canal de venda direta.
- **Não imitável:** Este é um recurso facilmente imitável.
- **Explorado pela Organização:** Sim

Por estes motivos a venda por canal direto representa uma paridade competitiva para a rede IBIS.

Treinamento padronizado aos funcionários

- **Traz valor:** A padronização mundial dos hotéis da rede Accor traz valor para a empresa, pois o cliente no momento da decisão em escolher entre um hotel de rede e um hotel local, a decisão em 77% dos casos acaba sendo a dos hotéis de rede, justamente pelo cliente já saber o que irá vivenciar na chegada ao hotel, por exemplo, em outro país.
- **É raro:** Não é raro para os hotéis de rede mundial, mas para redes locais já se considera como relativamente raro.
- **Não imitável:** Este é um recurso imitável, mas necessita de capital, que muitas das vezes hotéis sem rede não conseguem arcá-los.
- **Explorado pela Organização:** Sim

Por estes motivos o treinamento padronizado pode representar uma paridade competitiva quando comparado com os hotéis de rede e uma vantagem competitiva temporária para os hotéis locais.

Rede de hotéis com abrangência regional

- **Traz valor:** A abrangência regional dos hotéis IBIS traz valor para a empresa quando permite ao cliente se fidelizar à rede, pois pode contar com hotéis espalhados pelo Brasil e pela Europa.

- **É raro:** É raro para os hotéis de rede mundial e para redes locais, pois exige grandes investimentos.
- **Não imitável:** Este é um recurso dificilmente imitável, pois exige muito investimento por parte dos acionistas dos concorrentes.
- **Explorado pela Organização:** Sim, este recurso é explorado pela empresa, pois cada vez mais a rede investe na ampliação da cadeia, seja por franquias ou hotéis próprios.

Por estes motivos a abrangência regional representa uma vantagem competitiva sustentável.

ENFOQUE EM CUSTOS

Caso: Lojas Marisa

A Marisa S.A é a maior rede de lojas especializada em moda feminina e moda íntima feminina e uma das maiores redes de lojas de departamento de vestuário feminino, masculino e infantil do Brasil. A companhia foca sua estratégia e atuação em mulheres entre 20 e 35 anos de idade da Classe C, que é a maior classe social do Brasil, de acordo com a ABEP. A Marisa desenvolve e comercializa sob sua marca corporativa “Marisa” e outras marcas consagradas, uma ampla variedade de produtos de qualidade, de acordo com as últimas tendências da moda, segmentados por estilo de vida e a preços atrativos.

Posicionamento e público alvo

Com mais de 60 anos de experiência, conhecendo e acompanhando as necessidades do público-alvo da companhia, a Marisa construiu uma relação de cumplicidade e intimidade com a mulher brasileira. A marca “Marisa”, associada ao reconhecido slogan “De Mulher para Mulher”, possui forte reputação com o público feminino e uma identificação com os desejos e necessidades de seu público-alvo, que a empresa acredita ser única no mercado brasileiro. A “Marisa” é nacionalmente conhecida como uma marca jovem, moderna e sensual, sendo a primeira escolha da mulher brasileira das Classes B e C, entre 20 e 35 anos que quer acompanhar os últimos lançamentos da moda íntima e adquirir produtos de qualidade a preços atrativos, segundo Pesquisas InterScience, solicitada pela Marisa em 2001, 2002 e 2003.

A fim de melhor atender às necessidades das clientes da Marisa, a Companhia criou, em 1999, seu cartão de crédito *private label*, o Cartão Marisa, para oferecer crédito facilitado a suas clientes. Ainda, inaugurou a Marisa Virtual, possibilitando às suas clientes a realização de compras pela Internet.

4Ps do marketing

- **Produto** - Moda feminina, moda íntima, moda masculina, moda infantil

Moda feminina: é apresentada nos estilos de vida jovem, contemporâneo, clássico, *surfwear*, aeróbico e praia;

Moda íntima: estilos de vida jovem, contemporâneo, sensual e clássico;

Moda masculina: estilos de vida jovem, contemporâneo, casual e social;

Moda infantil: segmentada da seguinte forma - de 1 à 3 anos, de 4 à 8 anos e de 10 à 16 anos.

O aumento do mix de produtos faz parte de uma estratégia de expansão iniciada em 1999, quando a empresa percebeu a necessidade de aumentar a variedade de produtos oferecidos, rejuvenescer a marca “Marisa” e modernizar suas lojas, reformando-as e ampliando-as, incrementando, assim, suas receitas em lojas de departamentos de moda masculina, infantil e cama, mesa e banho, adicionalmente aos departamentos da moda feminina e moda íntima feminina.

A Companhia também reformulou suas lojas a fim de modernizá-las, expandindo sua metragem e implementando o conceito de exposição dos produtos nas lojas por estilos de vida.

- **Praça**

Atualmente, a Marisa tem presença em todas as regiões brasileiras e forte posição competitiva, por meio de quatro centros de distribuição estrategicamente localizados próximos aos maiores centros consumidores do Brasil. São 220 lojas espalhadas pelo Brasil, onde 68% da área de vendas da Marisa ainda está em processo de maturação. As lojas são bem decoradas e iluminadas e possuem vitrines criativas e atrativas. A Marisa acredita que se diferencia de sua concorrência por proporcionar uma experiência de compra única em suas lojas onde busca oferecer às suas clientes "um sonho" e não meramente vender produtos.

- **Preço**

Por possuir experiência e conhecimento do setor de varejo de moda feminina e moda íntima feminina com foco nas mulheres da Classe B e C, a Marisa desenvolve produtos de qualidade, a preços acessíveis, que acompanham as últimas tendências da moda internacional e nacional e que são segmentados por estilos de vida. O sucesso da

companhia é atribuído ao fato dela atender às necessidades de seu público-alvo quanto à qualidade e atualidade de suas coleções e à sensibilidade ao preço.

A empresa tem uma estratégia de preços de acordo com a composição da coleção. Os produtos de maior valor agregado da coleção e de maior risco devem representar a menor parcela do mix. Os produtos com a melhor relação custo x benefício representam o maior volume de coleção. Já os produtos que formam a base das coleções têm preços menores. É através desses produtos que se constrói a imagem de preço para o público alvo.

O Cartão Marisa permite à Companhia flexibilizar as formas de pagamento às suas clientes e elaborar constantes promoções.

- **Promoção, propaganda e comunicação**

A marca “Marisa”, associada ao reconhecido slogan "De Mulher para Mulher", possui forte reputação com o público feminino e uma identificação com os desejos e necessidades de seu público-alvo, que a Companhia acredita ser única no mercado brasileiro. A “Marisa” é nacionalmente conhecida como uma marca jovem, moderna e sensual. Em 2006, a InterScience, em pesquisa realizada por iniciativa do mercado, apontou a Marisa como a empresa do setor têxtil de varejo que mais respeita o consumidor, levando em consideração os seguintes atributos: qualidade do produto, atendimento, preço, propaganda, responsabilidade social e monitoramento da satisfação de clientes, ficando à frente de seus principais concorrentes.

A Marisa é reconhecida há muito tempo pela qualidade de suas campanhas publicitárias e por suas promoções agressivas e de grande impacto. Com campanhas memoráveis e sensíveis na mídia e em pontos de venda. A marca rejuvenesceu e se diferenciou da concorrência. É vista como sensual, moderna, dinâmica e atendida.

Nível relativo de custos

Mais de 90 milhões de peças por ano são vendidas nas lojas Marisa e mais de 144 milhões de clientes freqüentam as lojas da rede anualmente. Devido à economia de escala gerada pelo volume de vendas, a Companhia otimiza suas operações, reduzindo custos fixos. As despesas com Vendas, Gerais e Administrativas (SG&A) são diluídas com o crescimento das vendas.

- **Fornecedores**

Com a estratégia de desenvolvimento de marca própria consegue uma melhor seleção de fornecedores, bem como age com mais efetividade na gestão da cadeia de suprimentos. E ainda assim, nas principais linhas de produtos onde a Companhia tem marcas de terceiros, a Marisa oferece opções similares, com a marca própria a preços mais competitivos.

- **Estoque**

Maior rigor no gerenciamento de estoque. Ajuste do mix de produtos e acerto das coleções. Os produtos da Tendência estão na categoria *Fast fashion* (ciclo de vida curto) e são entregues em lotes pequenos. Em geral não tem reposição. As peças da categoria Moda - "Conceito Coleção" - têm maior variedade de modelos e são entregues em lotes de médio a grande porte. Parte dos modelos tem reposição. Na categoria "Básico" - "Conceito Reposição" - estão as peças com menor variedade de modelos. São entregues em lotes grandes e estão presentes na coleção durante toda a estação. A reposição é semanal ou quinzenal.

- **Operação**

- 90% de Frota dedicada - diluição do custo de frete em todos os estados;
- *Cross-docking* - mercadoria fica no centro de distribuição por menos de um dia;
- Mercadoria chega pronta ao ponto - não permanece em estoque nas lojas;
- Maior variedade de produtos nas lojas

Potencial de sustentabilidade da vantagem competitiva (modelo VRIO):

Marca forte e slogan altamente reconhecido: "De Mulher para Mulher"

- **Traz valor:** Dentre os concorrentes da Marisa, sua marca é a única a ter foco exclusivo na mulher, especialmente da Classe C. A empresa se beneficia das características únicas de sua marca para agregar valor a seus produtos, comercializando-os sob a marca "Marisa" e outras marcas consagradas.

- **É raro:** Este recurso é raro porque a formação da imagem da marca requer forte investimento em propaganda e divulgação. Além disso, a imagem de uma marca também expressa o conhecimento adquirido sobre o seu público-alvo.
- **Não imitável:** Este é um recurso difícil de imitar porque é preciso haver uma forte rede de distribuição para que o produto concorrente chegue até as regiões onde a Marisa têm ponto de venda e combata a qualidade e o preço do produto.
- **Explorado pela Organização:** Sim

Como a criação e manutenção de uma marca forte implicam na criação de um forte relacionamento da cadeia de valor da empresa, este é um recurso fortemente explorado pelas Lojas Marisa e por estes motivos está competência se traduz em uma vantagem competitiva sustentável.

Presença e experiência em todas as regiões do Brasil

- **Traz valor:** A cobertura nacional da Marisa lhe confere amplo conhecimento e experiência quanto às particularidades em operar em diversas regiões do Brasil, tais como concorrência, preferências e características da população de cada região, clima, biótipo e perfil de renda.
- **É raro:** Este não é um recurso raro porque outras empresas do setor possuem grande cobertura geográfica.
- **Explorado pela Organização:** Sim

Por estes motivos este recurso oferece paridade competitiva para a empresa.

Sistema de crédito eficiente e flexível

- **Traz valor:** O Cartão Marisa é um importante instrumento de fidelização de suas clientes e um eficiente mecanismo para ampliar suas vendas e base de consumidoras. Além disso, o Cartão Marisa permite à empresa flexibilizar as formas de pagamento às suas clientes e elaborar constantes promoções. Ao conceder crédito, a companhia possibilita que suas clientes realizem um maior volume de compras.

- **É raro:** A habilidade e experiência da Marisa em oferecer crédito são elementos-chaves de diferenciação em relação à maior parte de seus concorrentes, mas a maioria das redes de varejo possui cartões de crédito próprio com facilidades de pagamento e políticas de fidelização do cliente, fazendo com que este recurso não seja raro.

- **Explorado pela Organização:** Sim

Por estes motivos, este recurso oferece paridade competitiva para a empresa.

Moda de qualidade com preços acessíveis e margens atrativas

- **Traz valor:** Sim, por possuir experiência e conhecimento do setor de varejo de moda feminina e moda íntima feminina com foco nas mulheres da Classe B e C, a Marisa desenvolve produtos de qualidade, a preços acessíveis, que acompanham as últimas tendências da moda internacional e nacional e que são segmentados por estilos de vida.

- **É raro:** Sim, o sucesso da Companhia é atribuído ao fato dela atender às necessidades de seu público-alvo quanto à qualidade e atualidade de suas coleções e à sensibilidade ao preço, ao mesmo tempo em que obtém margens atrativas para seu negócio, que a Companhia acredita ter se mostrado superiores àquelas de seus concorrentes sendo uma empresa com forte enfoque em custos.

- **Não imitável:** Sim, este recurso é difícil de imitar, visto que são necessários acordos com fornecedores para oferecer ao mesmo tempo produtos de qualidade com preços acessíveis. Esses acordos só são mantidos quando há grandes volumes de venda e quando o varejista tem poder de negociação para redução das margens.

- **Explorado pela Organização:** Sim

Por estes motivos, este recurso é uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.

Moderna rede de lojas

- **Traz valor:** Sim, mais da metade de suas lojas foram atualizadas entre o ano de 2006 e primeiro semestre de 2007, com equipamentos modernos e iluminação

reformulada. Deste modo, a rede de lojas da Marisa não demandará grandes investimentos de modernização nos próximos cinco anos, permitindo-lhe direcionar grande parte de seus recursos para sua estratégia de expansão.

- **É raro:** Sim, atualmente, aproximadamente 85% da área total de vendas da Marisa encontram-se dentro dos padrões arquitetônicos e visuais atuais da Companhia. Garantir o padrão visual e de distribuição dos produtos em todas as lojas é um recurso raro e requer capacidades de gestão de estoque, logística e treinamento de pessoal.
- **Não imitável:** Não, este recurso pode ser imitado em longo prazo, conforme os concorrentes adquirem ganhos de escala na produção e aumento da capilaridade.
- **Explorado pela Organização:** Sim

Por este motivo este recurso se traduz em uma vantagem competitiva temporária para a empresa.

Administração qualificada e experiente voltada para resultados

- **Traz valor:** A empresa tem uma administração profissionalizada e conta com um corpo de profissionais altamente qualificados, com conhecimento na área de varejo e no mercado financeiro. A maioria dos executivos seniores da Marisa possui mais de 25 anos de experiência em varejo, mais de 20 anos de experiência na companhia e são submetidos a avaliações de desempenho anuais. Os administradores da Marisa gerenciam de forma eficiente seus sistemas de informação e banco de dados, visando à otimização de seus processos.
- **É raro:** Este é um recurso raro porque é necessário haver na empresa uma política de gestão que valorize a cultura baseada em desempenho e que seja capaz de atrair e reter talentos, oferecendo plano de carreira e remuneração atraente.
- **Não imitável:** trata-se de um recurso difícil de imitar em um segmento altamente concorrido e dinâmico como o varejo. É necessário investimentos em treinamento, capacitação e abertura de canais que aproximem as áreas e facilitem a troca de informações.

- **Explorado pela organização:** Sim

Como a Companhia sempre buscou pautar suas estratégias com base na experiência adquirida e por isso investe de forma significativa na capacitação de seu pessoal, este é um recurso que se traduz em uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.

ENFOQUE EM DIFERENCIAÇÃO

Caso: ANDY'S

Como apontado no texto analisado, **enfoque em diferenciação** pressupõe a existência de segmentos com características ou necessidades distintas das dos demais de tal forma que seria possível a uma empresa praticar dita estratégia por meio de um atendimento especializado a determinadas necessidades de seu público-alvo, desde que tais necessidades sejam suficientemente distintas dos demais segmentos de compradores da indústria.

Público-Alvo

A empresa não possui um público alvo definido. Busca atender a todas as pessoas que estejam dispostas a comprar um cachorro-quente que denomina *gourmet* e que queiram uma experiência de consumo diferente de outros restaurantes que oferecem o chamado *fast casual dining*. Na verdade, o conceito do Andy's é justamente o resultado de seu enfoque em diferenciação, qual seja a criação de um restaurante híbrido que combine a vantagem de um *fast casual* típico com atendimento à mesa (que corresponde, na verdade a 92% de seu faturamento) e o oferecimento de uma "extensão" do lar do consumidor, onde ele pode ficar o tempo que quiser, com acesso livre à internet, boa música ambiente etc. A proposta baseia-se no conceito desenvolvido originariamente pela rede Starbucks (*a home away from home*) e monta neste enfoque a sua estratégia em busca de uma vantagem competitiva.

Características do Produto

Por que cachorro-quente? Dois motivos: O primeiro, um flagrante *gap* de mercado. No Rio, só existia *recall*, pelos consumidores, em cachorro quente da empresa Geneal, longe de ser algo requintado. O produto adéqua bem ao propósito expansionista da rede, posto que cachorro-quente seja um produto relativamente simples de ser elaborado e que possui, em regra, grande aceitação pelo público em geral, não se esbarrando, portanto, em barreiras geográficas ou culturais para seu consumo – o que torna mais fácil o crescimento da rede.

Nível relativo de custos

Não divulgado pela empresa, mas afirmado pelos sócios ser muito variável. Sazonal. Horário de funcionamento muito estendido. Por outro lado, por estar na rua e não em um shopping ou em outro ambiente fechado (ainda), o Andy's está suscetível ao clima. Se começar a chover, a previsão de venda cai para 10% do inicialmente estimado. Destacam os sócios que são fixos os custos com a equipe, locação.

4Ps do marketing.

- **Produto:** Cachorro-quente dos mais variados tipos, Milk-shakes, cookies, cervejas e refrigerantes.

- **Preço**

Os preços praticados no Andy's foram alcançados com base em pesquisa de mercado e composição de custos. Se comparados a cadeias de *fast food*, são em média 30% mais caros. Uma refeição, no entanto, sai mais barata ao consumidor do que refeição equivalente em restaurantes como Outback e Joe & Leo's. O fato é que o produto sempre foi planejado e idealizado para a qualidade, com um pão produzido pela padaria Talho Capixaba e salsichas, linguiças e frios produzidos artesanalmente no interior de São Paulo (2x mais caro que outro pão), produtos de frios, salsicha etc. vem do interior de São Paulo e são feitos artesanalmente. Busca-se também pelo preço dar ao consumidor a percepção de estar consumindo um produto de qualidade.

- **Praça**

Por que o Leblon? Fixação da marca. Torná-la mais forte que o simples desempenho financeiro da empresa. Para a marca ser forte no Rio de Janeiro ela tem que começar em algum lugar de formação de opinião. Despertar desejo pela marca e pelo ambiente. Busca-se uma experiência Andy's que seja, nas palavras de um dos sócios, muito bacana. Para isso a formação de opinião tem que ser forte. Como o produto quer preencher esse *gap* de mercado, seria melhor por ali, inclusive nos horários. Além do mais, a ideia do Andy's é transformar o cachorro-quente em mais um ícone da madrugada no Baixo Leblon, ao lado da pizza da Guanabara e dos Sucos do Bibi. Para o futuro próximo, pensam os sócios uma casa mais compacta com operação só de balcão, *fast casual*, voltada para *shopping centers*, aeroportos, campi de universidades.

- **Promoção**

A promoção do restaurante é toda feita por **mídias digitais**. Facebook e Twitter, com fortíssima valorização da comunicação iniciada a partir do próprio cliente. *Crowd sourcing* (usar um grupo grande pessoas para fazer o *outsourcing* de divulgação), como que uma delegação de poderes para as pessoas falarem da

empresa (algo próximo de os seus consumidores serem considerados embaixadores Andy's).

DIFERENCIAÇÃO

Empresa: Nestlé – Nespresso

Foi lançada há mais de 30 anos, a Nespresso é subsidiária da Nestlé que é um dos líderes mundiais no mercado de café. A marca se fez muito famosa pela máquina de café que funciona com cápsulas.

Público-Alvo

O *target* da empresa são consumidores de alta renda entre 28 e 40 anos, urbano, que gosta do prazer e é um amante da arte. Esse segmento é do canal de consumo em casa.

Além disso, está o canal fora de casa que está direcionado para entrar no mercado de Restaurantes, Cafés de luxo e Hotéis. Assim a marca tem presença junto do mercado de alta renda e adicionando prestígio à marca.

Características do produto

Máquinas de altíssimo design para fazer café a qual só funciona com suprimentos de café em cápsulas da mesma empresa.

4Ps do marketing:

- **Preço**

As máquinas de café têm um preço bastante superior a outras no mercado. Além disso, o preço de cada capsula está ao redor de R\$ 3 que rende 1 xícara.

As cápsulas de café são consideradas como um produto de luxo. Normalmente, é 3 vezes maior que as marcas da concorrência.

Os produtos da empresa são voluntariamente mais caros pela imagem do produto. Nespresso quer dar uma idéia de luxo mostrando design e qualidade para justificar o preço.

- **Praça:** Existem 4 canais de distribuição diferentes:

- 1- As máquinas de café são distribuídas em lojas de eletrodomésticos. Aqui o consumidor só pode encontrar a máquina, porque os acessórios e cápsulas não são distribuídos neste canal.
- 2- Boutique Nespresso, onde pode ser comprada a máquina de café, os acessórios e as cápsulas. Essas lojas são a base do marketing de experiência, onde a marca pode mostrar para o consumidor o estilo de vida da Nespresso.
- 3- Internet: estão disponíveis as a máquina de café, os acessórios e as cápsulas.
- 4- Telefone: os membros do Nespresso Club, podem adquirir os acessórios e as cápsulas por esse canal.

- **Promoção**

Uso de celebridades para propaganda: George Clooney. A loja própria serve como canal de comunicação, comunicação boca a boca. É desenvolvida uma estratégia viral para um produto global.

Uma das melhores ferramentas de promoção que tem a Nespresso são as boutiques da marca, onde o excelente equilíbrio dos elementos e cores, as informações na medida certa, a possibilidade de experimentação os blends e máquinas, a vitrine impecavelmente planejada, a decoração simples fazer uma experiência inesquecível para o consumidor target.

A Nespresso também patrocina eventos de alta categoria onde a associação com a ocasião e a marca contribui na construção do imaginário aspiracional e relevante para o consumidor.

A marca tem ações de marketing direto, onde constrói um engajamento com o consumidor. Cria uma relação com cada e o faz sentir privilegiado por pertencer a um grupo seleto de pessoas.

O Club Nespresso, atenção personalizada 24 horas ao dia, 7 dias na semana, de como usar o produto e a manutenção das máquinas.

- **Produto:** A Nespresso oferece 3 tipos de produtos:

- 1- Máquinas de café espresso que combinam tecnologia, simplicidade e um *design* inovador. São 5 tipos de máquinas diferentes mas que todas fazem um espresso verdadeiro.
- 2- Cápsulas de café que preservam o aroma de café e que tem uma oferta de 16 *blends*. As cápsulas só funcionam nas máquinas da marca.
- 3- Acessórios que estão relacionadas às máquinas e as cápsulas. Ex: xícaras, bandejas, estruturas de armazenamento das cápsulas, etc.

Quando o consumidor compra uma máquina de café e as cápsulas, entra no Nespresso Club que lhe permite desfrutar dos serviços da marca. O Club oferece assessoria com café, manutenção das máquinas, etc.

Nível relativo de custos

O nível de custo é meio, pois a empresa não produz as máquinas diretamente. Existem convênios com outras empresas para a fabricação. Assim, a empresa não teve que se preocupar por investimento em maquinarias especializadas nem por recursos adicionais como pessoal, treinamento, etc. Adicionalmente os custos de fabricação não devem ser muito altos, pois se trata de uma máquina para fazer café. Os custos variáveis são mais. Por outro lado, se compararmos com outras categorias de consumo, o volume de vendas dos produtos, é inferior

Análise da sustentabilidade da vantagem competitiva da empresa

Equity Nespresso (Valor da marca)

- **Traz valor:** Pois representa um ganho importante por se encontrar posicionada como líder no mercado de cafés Premium. Esta focada num segmento de alta renda que traz. O consumidor dessa marca está disposto a pagar mais pelo que o produto oferece
- **É raro:** Porque o imaginário que a marca tem hoje é um processo complexo onde o consumidor esteve e está exposto a diferentes contatos da Nespresso que mostram o estilo de vida e tudo o conteúdo aspiracional que a caracteriza. É muito difícil que outra empresa consiga isso sem um esforço importante de tempo, recursos, etc.
- **Não imitável:** O investimento de outra marca seria altíssimo para se posicionar perto do significado da Nespresso, e ainda assim é um desafio muito grande.

- **Explorado pela Organização:** Sim, considerando que pode ser um dos seus principais ativos

Por estes motivos, qualifica como uma *vantagem competitiva sustentável* que resulta num desempenho económico acima do normal.

Serviço pós-venda

- **Traz valor:** É valioso para a organização entendendo que envolve uma área muito importante da organização e da relevância que tem para o consumidor.
- **É raro:** Não necessariamente. Se compararmos com outras empresas do setor, poderia ser que no nível que a Nespresso desenvolveu o serviço pós-venda não exista, mas não pode se considerar ainda como o benchmark nesse aspecto.
- **Não imitável:** Não, com o conhecimento adequando do que é relevante para o consumidor nesse sentido, qualquer empresa pode criar uma estrutura de serviço pós-venda que a diferencie dos concorrentes.
- **Valorizado pela organização:** Sim

Nesse caso, qualifica como uma paridade competitiva para a empresa.

Qualidade do produto – Máquina & Cápsulas de Café

- **Traz valor:** A qualidade do produto é uma das promessas da marca e uma das forças que tem a marca para cobrar o alto valor.
- **É raro:** Não, Outras empresas podem oferecer produtos de uma qualidade tão boa quanto a Nespresso tem.
- **Não imitável:** com o mesmo ponto acima, um concorrente pode brigar com este recurso.

Desta forma, este recurso é uma paridade competitiva.

Design do produto

- **Traz valor:** Outra das bandeiras da empresa. O *design clean* é apropriado para se integrar ao ambiente mais charmoso. Pode ser um dos principais motivadores para a compra do produto.
- **É raro:** Sim, outras empresas não tem conseguido um design simples mas que ao mesmo tempo consegue encantar pela sua suavidade da linha, cores, etc.
- **Não imitável:** Pode ser imitado, mas não se consegue exatamente. A marca chegou num ponto onde se converteu na Apple das máquinas de café.
- **Valorizado pela organização:** Sim, muito. É parte da inspiração do conceito tudo.

Por estes motivos, esta é uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.

A cada dia que passa o modelo varejista tradicional perde espaço através da forte competitividade entre empresas, porém novos mercados surgem quase que diariamente, quem conseguir identificar estes mercados primeiro, estará com uma enorme vantagem competitiva.

SEM POSICIONAMENTO (MEIO-TERMO)

Caso: Laboratório Teuto S.A.

Denominadas *stuck-in-the-middle* por Porter, são empresas que não conseguiram desenvolver nenhuma das estratégias genéricas por ele listadas (liderança em custo, enfoque em custo, liderança em diferenciação e enfoque em diferenciação). Ainda que referido autor considerem-nas condenadas a um desempenho inferior. O exemplo abaixo indicará que estava equivocada esta visão.

Público-Alvo

Consumidores não dispostos a pagar pelo preço de um medicamento produzido por um laboratório de primeira linha (Roche, Pfizer, Aventis etc)

Características do produto

Medicamentos genéricos – é dizer, fármacos que possuem a mesma substância, o mesmo princípio ativo, a mesma forma farmacêutica e que são indicados para o mesmo

tratamento de medicamentos considerados *originais*, de *marca*. São intercambiáveis em relação ao remédio de referência.

Nível relativo de custos: Não divulgado pela empresa.

4Ps do marketing:

- **Preço**

Seus preços são francamente mais baixos do que os preços praticados por grandes laboratórios, posto não ser necessário o retorno de qualquer investimento em estudo e pesquisa. São literalmente imitadores dos avanços conquistados pelos principais *players* da indústria farmacêutica.

- **Praça**

Seus medicamentos encontram-se à venda em todo o país.

- **Promoção**

A promoção é feita por representantes do laboratório que atuam junto a médicos e farmacêuticos. Não há divulgação da marca junto ao público diretamente consumidor, se aposta na indicação feita pelo farmacêutico ou pelo médico à utilização do produto desenvolvido pelo laboratório.

Análise da sustentabilidade da vantagem competitiva da empresa (VRIO)

Escala de produção

- **Traz valor:** A escala de produção é um recurso que traz valor para a empresa pois permite explorar um menor custo por unidade produzida.
- **É raro:** Não, este recurso é muito comum no setor e os maiores concorrentes que atuam na fabricação de medicamentos já possuem escala de produção.
- **Explorado pela Organização:** Sim

Por estes motivos obter escala de produção é um recurso traz paridade competitiva para a empresa.

Marca forte e reconhecida pelos médicos

- **Traz valor:** Sim, pois a marca forte e reconhecida pelos médicos facilita a indicação de seus produtos pelos médicos, sendo uma fonte importante para as vendas da empresa.
- **É raro:** Este recurso é raro porque a formação da imagem da marca requer forte investimento em propaganda e divulgação. Porém, os grandes fabricantes de medicamentos também exploram intensivamente a marca entre os médicos, sendo esta uma prática comum do setor.
- **Explorado pela Organização:** Sim

Deste modo, possuir uma marca forte e reconhecida pelos médicos fornece uma paridade competitiva à empresa.

Forte relacionamento com Fornecedores (P&D)

- **Traz valor:** Sim, no caso de fornecedores que desenvolvem trabalhos de **P&D** para a empresa, ela consegue ter exclusividade na produção de novos medicamentos.
- **É raro:** Este recurso é raro porque depende de escala de produção e do relacionamento conquistado pela empresa com os fornecedores.
- **Não imitável:** Este é um recurso difícil de imitar porque é preciso haver um forte relacionamento que demanda tempo para ser conquistado.
- **Explorado pela Organização:** Sim

Desta forma, o forte relacionamento com fornecedores fornece uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.

REFERÊNCIAS

- [1] WRIGHT, P., KROLL, M., PARNELL, L.;
Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

[2] KOTLER, P., ARMSTRONG, G.;
Princípios de Marketing

[3] MINTZBERG et al.; 2000; p.84

[4] POSITIVO INFORMÁTICA;
Relação com Investidores; 2009.

[5] CARNEIRO, J., M., T.;
Tipologia de Estratégias de Portes: Reflexões sobre a Sutileza por trás da Simplicidade do
Modelo

[6] LOJAS MARISA;
Relação com Investidores.

[7] HOTEL IBIS;
Relação com Investidores.