



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA

Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Ana Olivia dos Santos Mascarini

**ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE MERCADO APLICÁVEIS ÀS
EMPRESAS DE VAREJO NO SETOR DE HIGIENE PESSOAL,
PERFUMARIA E COSMÉTICOS:**

Análise de estudos de casos empresariais

Americana, SP

2016



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA

Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Ana Olivia dos Santos Mascarini

**ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE MERCADO APLICÁVEIS ÀS
EMPRESAS DE VAREJO NO SETOR DE HIGIENE PESSOAL,
PERFUMARIA E COSMÉTICOS:
Análise de estudos de casos empresariais**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec Americana, sob a orientação da Prof.^(a) Me. Cristine do C. Schmidt Bueno de Moraes.

Área de concentração: Marketing.

Americana, S. P.

2016

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

M361e MASCARINI, Ana Olivia dos Santos
Estudo sobre as estratégias de mercado aplicáveis às empresas de varejo no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos: análise de estudos de casos empresariais. / Ana Olivia dos Santos Mascarini. – Americana: 2016.
56f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

Orientador: Profa. Ms. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes

1. Marketing I. MORAES, Cristine do Carmo Schmidt Bueno de II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.

CDU: 658.8

Ana Olivia dos Santos Mascarini

**ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE MERCADO
APLICÁVEIS ÀS EMPRESAS DE VAREJO NO SETOR DE
HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS:
Análise de estudos de casos empresariais**

Trabalho de graduação apresentado
como exigência parcial para obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão
Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de
Tecnologia – FATEC/ Americana.
Área de concentração: Marketing

Americana, 5 de Dezembro de 2016.

Banca Examinadora:



Cristine do Carmo Schmidt B. de Moraes
Mestre
Fatec Americana



Luiz Carlos Caetano
Especialista
Fatec Americana



Ana Caroline Nascimento
Graduada

Dedico este trabalho à Deus, minha avó Shirley e minha tia Mara Sueli.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me proporcionar saúde e coragem para que eu pudesse superar minhas dificuldades e ir muito mais além do que pensei que fosse.

Aos meus pais José Henrique e Marisa por todo apoio, incentivo, dedicação, e por serem trabalhadores e persistentes, me dando a base de uma família unida, amorosa e fiel.

Agradeço também à toda minha família por terem paciência e compreensão com minhas ausências durante os anos de faculdade.

Ao meu namorado Marcos Paulo por suas contribuições acadêmicas, por todo apoio em minhas decisões e por me escolher como sua companheira de vida, assim como eu o escolhi.

Aos meus amigos e colegas de faculdade que me proporcionaram momentos de muita risada e descontração em meio a tantos trabalhos e obrigações. Em especial Ana Luisa Vasques Martignago pela amizade fiel durante estes três anos.

À minha orientadora Me. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes pelo apoio, orientação e por ter feito parte e ajudado muito para que esse sonho de ser graduada se tornasse realidade.

E por fim, um agradecimento à todos os professores e funcionários da FATEC Americana que fizeram parte tanto direta como indiretamente da minha graduação.

RESUMO

A indústria brasileira de cosméticos tem papel fundamental na economia brasileira devido ao seu acelerado crescimento. A partir disto, este trabalho tem como objetivo demonstrar estratégias de mercado que, se bem aplicadas, oferecem às empresas vantagem competitiva frente a seus concorrentes neste mercado altamente competitivo. Neste sentido, após a apresentação destas estratégias procurou-se estudar e analisar três estudos de caso referentes a grandes empresas renomadas do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, tais como Natura, O Boticário e Contém 1g. Dentro da análise dos casos, procurou-se demonstrar quais foram as estratégias aplicadas pelas empresas e se as mesmas surtiram efeito e fizeram com que elas se estabelecessem no mercado em que atuam.

Palavras-chave: Cosméticos, Estratégias, Concorrência, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The Brazilian cosmetics industry plays an important role in the Brazilian economy due to its rapid growth. From this, this paper has the objective to demonstrate market strategies that, if well used, offers to the companies' competitive advantage over their competitors in this highly competitive market. In this way, after the presentation of these strategies it has been sought to study and analyze three case studies referred to big and renowned companies of toiletry, perfumery and cosmetics area, such as Natura, O Boticário and Contém 1g. Within the analysis of the cases, it was demonstrated what were the strategies applied by the companies and if they had an impact and made them establish themselves in the market in which they're in.

Keywords: Cosmetics, Strategies, Competition, Competitive Advantage.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Vendas no varejo de beleza e cuidados pessoais no Brasil (2009-14)	14
Figura 2: Estratégias Genéricas	16
Figura 3: Outros Requisitos das Estratégias Genéricas	17
Figura 4: Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	20
Figura 5: Modelo de estímulo e resposta do comportamento do consumidor	26
Figura 6: Composto de Marketing	28
Figura 7: Estabelecimento de uma política de preço.....	30
Figura 8: Modelo AIDA	32
Figura 9: O ciclo de inteligência competitiva	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pontos comuns entre as empresas na aplicação da estratégia como vantagem competitiva	46
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIHPEC: Associação Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

ABRAIC: Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva;

HPPC: Higiene pessoal, perfumaria e cosméticos;

IC: Inteligência Competitiva;

UNB: Núcleo de Inteligência Competitiva.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	8
1.2. JUSTIFICATIVA.....	9
1.3. SITUAÇÃO- PROBLEMA.....	10
1.4. OBJETIVO(S)	11
1.4.1. OBJETIVO GERAL.....	11
1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.6. METODOLOGIA	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1. A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA DE MERCADO	13
2.2. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	15
2.2.1. LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL.....	18
2.2.2. DIFERENCIAÇÃO	19
2.2.3. ENFOQUE	19
2.3. CINCO FORÇAS DE PORTER.....	20
2.4. O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	25
2.5. MIX DE MARKETING (4P'S)	27
2.5.1. PREÇO	29
2.5.2. PRAÇA	30
2.5.3. PROMOÇÃO.....	31
2.5.4. PRODUTO.....	33
2.6. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	34
2.7. CONSIDERAÇÕES SOBRE AS TEORIAS APRESENTADAS.....	36
3. APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM EMPRESAS DE COSMÉTICOS: ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO	38
3.1. ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO: O CASO NATURA	39

3.2. COMPOSTO DE MARKETING: O CASO DA FRANQUIA DE PERFUMES O BOTICÁRIO	40
3.3. COSMÉTICOS CONTÉM 1G: UM CASO DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO.....	42
3.4. CONSIDERAÇÕES.....	44
3.5. ASPECTOS RELEVANTES DOS CASOS APRESENTADOS	45
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS.....	49

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As organizações vêm enfrentando novos desafios referentes à concorrência, pois a cada passo que novas empresas vão se formando, surgem também clientes com maior exigência por produtos diferenciados. Estes produtos que são comprados por consumidores finais para uso próprio chamam-se produtos de consumo, que podem ser subdivididos entre produtos de especialidade, conveniência, compra comparada, e por fim, os produtos não procurados.

A flexibilidade passou a ser característica essencial que toda empresa deveria possuir para conseguir atender melhor seus clientes, com uma maior diversificação de produtos disponibilizados no mercado. Se a organização consegue satisfazer essa necessidade por produtos diferenciados, ela transforma essa diferenciação em uma característica que a difere dentro do mercado, colocando-a a frente de seus concorrentes. A diferenciação de produtos é apenas uma das diversas características encontradas no ramo das estratégias.

O estudo das estratégias competitivas também auxilia a empresa e mostra que ela pode competir com seus concorrentes com maior eficácia, com o intuito de estabelecer e fortalecer sua posição no mercado. Este estudo também ajuda a traçar a direção que a empresa deve tomar em longo prazo, influenciando assim, no processo decisório.

O estudo do mercado é essencial para de fato orientar as empresas para suas futuras decisões, pois ao estudar e entender seu público-alvo, os concorrentes e fornecedores, a empresa pode atingir de maneira mais direta e eficiente as necessidades de seus clientes e ao mesmo tempo atender às particularidades que tornem o serviço ou produto oferecido adequado à realidade e necessidades do mercado.

Neste presente trabalho serão estudados diferentes tipos de estratégias de mercado, para que sua conclusão seja tomada de forma mais precisa. Tendo apoio de um referencial teórico, a primeira parte refere-se ao estudo bibliográfico dos fatores que influenciam o momento de tomada de decisão da estratégia de mercado mais precisa e eficaz.

Já na segunda parte haverá a análise feita pela autora de estudos de casos empresariais já realizados na área, e isso exemplificará de modo prático o estudo das estratégias de mercado aplicadas por empresas já estabelecidas no mercado de varejo no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

1.2. JUSTIFICATIVA

Antigamente a palavra “estratégia” se referia à função de conduzir as forças militares a fim de derrotar o inimigo e essa palavra pode certamente seguir a mesma definição nos dias de hoje, visto que as organizações precisam estar em evolução contínua para que consigam se diferenciar de seus concorrentes, e para que isso aconteça, elas devem traçar metas para estar sempre um passo a frente, como se houvesse uma competição entre eles.

Essa competição existente entre organizações, especificamente na área de cosméticos, fez surgir à necessidade de se estudar estratégias de mercado que alavanquem o sucesso das empresas neste ramo. A partir destes fatos, a autora obteve interesse em estudar este tema a fim de demonstrar as estratégias mais comuns quando se trata do mercado tão concorrido que é o da beleza.

O fato de estudar as estratégias que as empresas adotaram se dá principalmente pelo surgimento de novos concorrentes no mesmo segmento que as empresas, o segmento de cosméticos, que cresce com rápida velocidade devido à preocupação da sociedade com seu bem estar e também sua aparência.

Outra motivação para a realização deste trabalho se dá ao fato de haver interesse na área, aliado à facilidade encontrada para o desenvolvimento da pesquisa com a disponibilização de livros, artigos acadêmicos relacionados ao tema.

Para o âmbito acadêmico este trabalho proporcionará maior entendimento sobre as estratégias de mercado na área de cosméticos e como elas poderão ser aplicadas a fim de melhorar o desempenho da empresa estudada, e isso proporcionará ao leitor um estudo aliado à prática.

Já para a sociedade, poder levar uma visão sistêmica da aplicação de estratégias e demonstrar a importância que um conjunto de metas possui a fim de melhorar o desempenho empresarial.

1.3. SITUAÇÃO- PROBLEMA

Devido ao crescente aumento de vendas no setor de cosméticos, a tendência neste ramo é aumentar cada vez mais a ameaça de novos entrantes a fim de possibilitar ao consumidor uma grande variedade de produtos oferecidos no mercado. As estratégias possibilitarão a este setor um maior conhecimento sobre seus concorrentes e também sobre seus clientes potenciais.

Para Maximiano (2000, p. 224-225):

As estratégias são planos que dirigem e delineiam as maneiras de alcançar os objetivos. [...] As estratégias são implementadas para atingir objetivos que podem ser: recuperar uma empresa em má situação, manter um bom desempenho, melhorar seus resultados, manter-se no mercado ou crescer.

O consumidor da atualidade exige cada vez mais das empresas produtos que atendam seus desejos e necessidades, e para satisfazer estes consumidores exigentes o mercado precisa acompanhar essa renovação por produtos e serviços cada vez mais diferentes, disponibilizando-os no mercado.

Diversas especificidades são exigidas pelos consumidores, e no setor de varejo, o principal determinante do sucesso é o consumidor, por isso estudar seu modo de agir e de pensar trás para as empresas grande vantagem no momento em que forem traçar futuras estratégias de mercado. Porém, estudar o consumidor não é o único fator determinante para se conseguir traçar planos bem-sucedidos, o mercado também precisa ser analisado.

Além do consumidor, outros aspectos gerais envolvem as estratégias específicas adotadas que devem ser consideradas, tais como as técnicas de compras, porcentagens de preço para vendas, análises demográfica, de mercado e de concorrentes.

Em referência aos fatos, é necessário responder a seguinte pergunta: qual a melhor estratégia de mercado deve-se aplicar ao setor de varejo de cosméticos? As empresas que já implantaram algum tipo de estratégia conseguiram vantagem competitiva em seu respectivo setor? Será possível, após aplicação destas estratégias, melhor posicionar a empresa em seu segmento? Os clientes estarão ainda mais satisfeitos?

1.4. OBJETIVO(S)

1.4.1. OBJETIVO GERAL

Este presente trabalho tem como objetivo geral o estudo de estratégias de mercado e análise de sua importância, que posteriormente serão analisadas de acordo com a autora alguns estudos de casos empresariais de empresas já conceituadas no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar a importância e a necessidade da implantação de estratégias genéricas e de mercado a fim de melhor posicionar as empresas;
- Desenvolver a análise de algumas importantes estratégias de mercado, tais como as cinco forças criadas por Michael Porter, o estudo do comportamento do consumidor, o mix de marketing e também considerações sobre inteligência competitiva;
- Desenvolver uma análise de estudos de casos empresariais referentes a empresas já estabelecidas no mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, demonstrando os resultados e suas consequências.

1.6. METODOLOGIA

A presente pesquisa será de natureza exploratória, pois tem como objetivo o aprimoramento de um conjunto de ideias e também a melhor familiaridade com a situação problema que será abordada. Para o desenvolvimento da mesma, a principal técnica a ser utilizada será a pesquisa bibliográfica, onde através deste meio é possível encontrar fontes de confiança e bases para as afirmações feitas ao longo do projeto. A pesquisa bibliográfica envolve pesquisas em livros, artigos científicos, dissertações de monografia, periódicos, revistas e internet.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos [...] A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. (GIL, 2008, p. 50)

Haverá também a utilização e análise de estudos de casos empresariais, que é uma estratégia de pesquisa que realiza um estudo intensivo do tema e a coleta de dados acerca de um ou poucos objetos.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. (GIL, 2008, p. 57-58)

O intuito do estudo de caso se caracteriza como uma etapa altamente necessária para a análise comparativa a fim de confirmar a proposta apresentada no presente trabalho referente às possíveis estratégias aplicadas às empresas estudadas. É importante ressaltar que todas as empresas objeto de estudo nos estudos de caso são empresas renomadas e já estabelecidas no mercado em que atuam.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA DE MERCADO

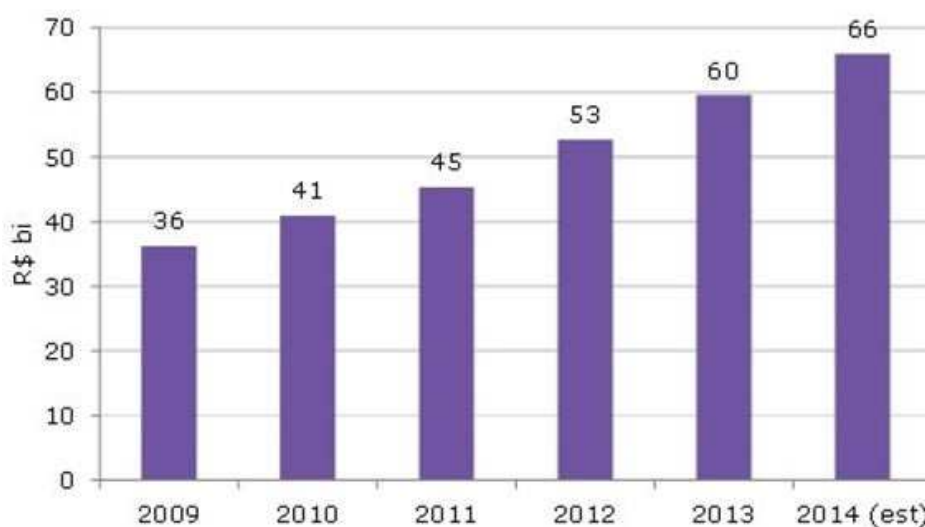
Em um mundo globalizado como este, as organizações precisam estar cientes de que sempre haverá concorrência no ramo em que ela se encontra, pois o crescimento populacional desenfreado influencia em cada ramo econômico do país, pois é necessário criar novas empresas para se ter novas oportunidades de trabalho e, cabe a estas organizações metas a curto, médio e longo prazo para sobreviver nessa constante competição.

“A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor” (PORTER, 2004, p. 4).

Contextualizando o setor de cosméticos, ele está relacionado à área de HPPC (higiene pessoal, perfumaria e cosméticos) e faturou aproximadamente R\$ 101,7 bilhões em 2014, com base nas informações reveladas pela Associação Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2015, nd). Essa crescente ascensão do setor de cosméticos se deve ao fato de que os brasileiros são considerados vaidosos e por consequência, muito ligados aos cuidados com a imagem pessoal.

Outro fator importante sobre o sucesso do setor de cosméticos é o aumento da tecnologia, que resulta no aumento da produtividade e a redução dos preços que são oferecidos ao consumidor final. O aumento da demanda faz com que o preço unitário diminua, e por consequência todas as classes sociais possam adquirir produtos que antigamente não estavam ao seu alcance e eram considerados produtos supérfluos.

O gráfico abaixo nomeado “Vendas no varejo de beleza e cuidados pessoais do Brasil” representa o aumento anual das vendas no setor de varejo de beleza e cuidados pessoais no Brasil entre os anos de 2009 a 2014, cujos dados estão representados em valores.

Figura 1: Vendas no varejo de beleza e cuidados pessoais no Brasil (2009-14)

Fonte: Extraído de Mintel (2015).

Pode-se perceber que há um aumento de vendas gradativo a cada ano, garantindo ao país bilhões de reais em vendas no setor de beleza e cosméticos. Devido à época de crise que o país está enfrentando, para os próximos anos haverá uma expectativa de diminuição de vendas neste setor, porém as vendas ainda se manterão crescentes a cada ano.

Para melhor posicionar a empresa, é necessário um estudo aprofundado da sua concorrência, e esse estudo pode ser entendido como inteligência competitiva, que é um recurso metódico e constante em que utiliza-se planejamento, coleta, análise, difusão e utilização da informação para auxiliar uma tomada de decisão estratégica dos negócios da empresa. Esse tipo de processo metódico contribui para garantir a competitividade por meio do controle das ações dos concorrentes e das tendências do mercado.

Sobre a definição do termo "inteligência competitiva" o Núcleo de Inteligência Competitiva da UnB que diz que:

É um processo sistemático de coleta e análise de informações sobre a atividade dos concorrentes e tendências gerais do ambiente econômico, social, tecnológico, científico, mercadológico e regulatório, para ajudar na conquista dos objetivos institucionais na empresa pública ou privada (NIC/UnB, 1999).

Com a utilização da inteligência competitiva, as informações de diferentes fontes são trabalhadas de forma estratégica, possibilitando a antecipação das tendências presentes no mercado proporcionando a evolução do negócio comparando com seus concorrentes, ela proporciona também condições de detectar e avaliar as ameaças e as oportunidades e por fim, traçar uma estratégia competitiva.

A inteligência competitiva procura prever qual será o próximo passo de seu concorrente, e isso é uma grande vantagem visto que a maioria das empresas busca estudar seus concorrentes somente após ações que eles já fizeram, e não ações que eles ainda estão planejando. Isso antecipa os movimentos dos concorrentes e faz com que você tome decisões de forma proativa.

Após o uso da inteligência competitiva a favor da empresa, destacam-se também outras estratégias que podem ser agregadas as quais podem ajudar bastante e isso inclui estratégias mais genéricas, onde o uso delas pode facilitar e auxiliar a obtenção de um bom lugar no mercado de atuação que a empresa se encontra.

2.2. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

As estratégias competitivas genéricas são técnicas potencialmente bem-sucedidas que podem ser utilizadas pelas empresas que buscam estabelecer uma boa posição em sua área de atuação, onde possam se defender das forças competitivas dos concorrentes ou até mesmo colocá-las a seu favor. Para Porter (2004, p.36):

Em sentido mais amplo podemos encontrar três estratégias genéricas internamente consistentes (que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada) para criar essa posição defensável em longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria.

O quadro a seguir evidencia exemplos das três estratégias, pela visão de Porter, de uma maneira sistemática, e também qual o melhor alvo estratégico que cada uma deve seguir para potencializar seus resultados. Vale ressaltar que as

Figura 2: Estratégias Genéricas

empresas deverão analisar e escolher a melhor forma de utilizar uma destas estratégias a seu favor, de modo que essa escolha trará melhores resultados.

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
			DIFERENCIAÇÃO
ALVO ESTRATÉGICO	No âmbito de toda a indústria		
	Apenas um segmento particular	ENFOQUE	

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 41)

A imagem acima representa três possíveis vantagens estratégicas, que devem ser analisadas cuidadosamente e posteriormente aplicadas no alvo estratégico previamente já analisado e pré-determinado. No âmbito de toda a indústria podemos aplicar a estratégia de diferenciação ou a liderança no custo total. Porém, falando de um único segmento em particular, podemos aplicar o enfoque.

Após a breve análise da divisão das estratégias genéricas, Porter (2004, p. 42) acredita que:

As três estratégias diferem em outras dimensões além das diferenças funcionais notadas anteriormente. Colocá-las em prática com sucesso exige diferentes recursos e habilidades. As estratégias genéricas também implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos.

Algumas implicações comuns das estratégias genéricas nessas áreas são:

Figura 3: Outros Requisitos das Estratégias Genéricas

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle frequentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia do produto Tino criativo Grande capacidade em pesquisa básica Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 42)

Cada uma destas estratégias reflete na empresa suas circunstâncias particulares e conseqüentemente também sua capacidade de culminar o mercado de forma que supere seus concorrentes. Na tabela acima, o autor demonstra quais são os recursos e habilidades requeridas para cada uma das estratégias, estes requisitos são necessários para que se alcance o melhor resultado dentro da escolha da melhor estratégia. A tabela mostra também os requisitos organizacionais comuns para cada estratégia, isso quer dizer, quais as políticas e procedimentos que se deve seguir de acordo com sua escolha. A seguir será abordada cada uma destas estratégias.

2.2.1. LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL

A primeira das estratégias genéricas, a liderança no custo total é de suma importância, pois oferece à empresa um tipo de defesa contra a rivalidade dos seus concorrentes.

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P & D, assistência, força de vendas, publicidade, etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir essas metas. (PORTER, 2004, P.37)

O fato de possuir a liderança no custo total garante à empresa uma maior tranquilidade para manter-se em uma posição firme e estável no mercado em que ela está situada.

2.2.2. DIFERENCIAÇÃO

Já a segunda estratégia genérica é a diferenciação, que significa que a organização deve diferenciar seu produto ou serviço oferecido ao mesmo tempo em que cria algo que seja único no âmbito da indústria, e os métodos para atingir essa diferenciação podem variar, sendo projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede fornecedores, entre outras.

Conforme Porter (2004) a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço.

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. [...] A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis ao preço. (PORTER, 2004, p.39)

Esta estratégia, por sua vez, está diretamente ligada à lealdade dos consumidores em relação à empresa e isso resulta em barreiras que são capazes de proteger a empresa da entrada de novos concorrentes. A necessidade de um concorrente querer superar a diferenciação que a empresa utiliza é baixa e também inibe possíveis entradas de concorrentes no mesmo segmento.

2.2.3. ENFOQUE

Conforme Porter (2004) a última estratégia genérica é enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas.

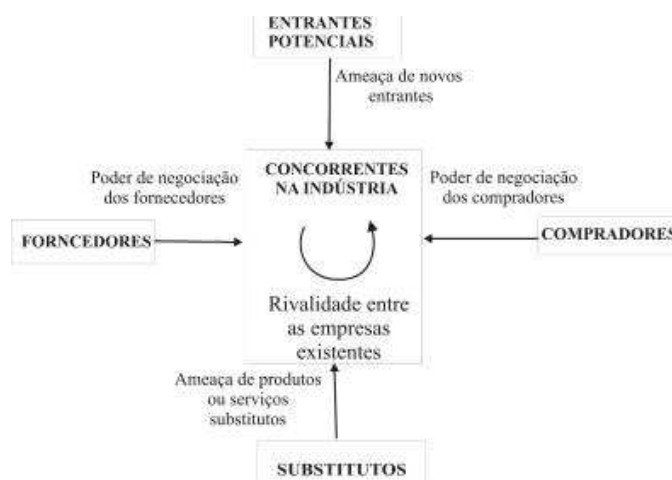
Porter (2004, p. 40) afirma que “embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta”.

De fato, é importante ressaltar que nenhuma empresa pode escolher e se posicionar em duas das estratégias citadas acima, pois isso implicará em capacitações e requisitos diferentes do que ela realmente busca ou necessita.

2.3. CINCO FORÇAS DE PORTER

As cinco forças de Porter consistem numa técnica de análise de componentes do ambiente externo da empresa, e são recomendadas para verificar o grau de atratividade de um setor. Este modelo de análise explica os fatores que influenciam o mercado e que afetam o comportamento de compra. Tem como principais objetivos entender o ambiente competitivo e identificar ações estratégicas futuras para se obter certa vantagem no mercado. Segundo o modelo Porter (1996), as cinco forças estruturais básicas das indústrias que definem o conjunto das forças competitivas são: “entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes”. O grau da concorrência em uma indústria depende dessas cinco forças competitivas básicas, que são representadas na figura abaixo.

Figura 4: Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (2004, p. 4)

A estratégia competitiva está diretamente ligada à análise do ambiente externo da empresa, pois o objetivo desta análise é desenvolver uma representação da natureza e do sucesso das possíveis mudanças estratégicas que cada concorrente possa adotar. Para Porter (2004), “a formulação da estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes”. Em consequência, um aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência.

A relação que a empresa tem com o contexto do ambiente que está inserida é de grande importância quando é formulada as estratégias e também a implantação de um planejamento, visto que ela envolve ações que suprem as necessidades e potencialidades da mesma. A definição das cinco forças competitivas permite o desenvolvimento de estratégias empresariais eficientes e por isso ela é denominada vantagem competitiva, pois permite que ela se mantenha a frente de seus concorrentes.

Porter (1996) salienta que a análise destas forças consegue moldar o desenvolvimento da estratégia de negócios, destacando o máximo da atenção estratégica e analítica.

1) Ameaça de novos entrantes

Refere-se ao volume de competitividade do mercado, ou até que ponto as empresas concorrentes são capazes de entrar no mesmo ramo e disputar clientes. Porter (2004) afirma que empresas que pertencem a um mesmo grupo estratégico de negócios, normalmente se assemelham de outras formas, e por seguirem a mesma estratégia, elas tendem a ter parcelas de mercado semelhantes, além de serem afetadas e de responderem de modo semelhante a acontecimentos externos, como por exemplo, a ameaça de novos entrantes.

O grau de gravidade da ameaça de entrada depende de barreiras existentes no mercado e do tempo de reação dos competidores já determinados. Conforme diz Mintzberget *al* (2003, p. 97) as empresas que se diversificam por meio da aquisição em outros mercados sempre alavancam seus recursos para gerar uma mudança

drástica, contudo, a seriedade da ameaça de entrada depende diretamente das barreiras existentes e da reação que o entrante pode esperar de seus concorrentes.

Segundo Porter (2004, p. 7) “a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes”.

A força desses novos entrantes depende das fontes que compõem as barreiras de entrada, tais como economias de escala, diferenciação de produto, exigências de capital, desvantagens de custo independente do tamanho, acesso aos canais de distribuição e políticas governamentais.

2) Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Este é outro fator competitivo que as indústrias enfrentam, são os chamados produtos ou serviços substitutos, que são produtos que tem o poder de substituir ou serem utilizados para a mesma função aos que já estão presentes na indústria.

Um aspecto levantado por Porter (2004, p. 24):

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros na indústria.

Porter (2004, p. 25) também salienta que a identificação de produtos substitutos se dá por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar papéis semelhantes. Algumas vezes essa tarefa leva ao analista a negócios aparentemente distantes da indústria, pois tomando como exemplo um corretor de títulos, ele se defronta cada vez mais com substitutos como imóveis, seguros, mercados e câmbio e outras diversas maneiras de o indivíduo investir capital.

A busca de produtos substitutos está ligada também à necessidade do consumidor em consumir um produto semelhante, e isso se dá através de vários fatores, citando como exemplo os preços elevados juntamente com a necessidade de redução de orçamento. O consumidor irá preferir, em tempos de crise, um produto que possa oferecer algo semelhante, porém que para ele tenha um custo menor. É

diretamente proporcional a qualidade do produto diminuir, em relação ao preço, porém o consumidor aceita este fato devido à sua meta de reduzir seu orçamento no final do mês.

Produtos substitutos que demandam mais atenção estrategicamente falando são aqueles que (1) estão sujeitos a tendências de melhoria em sua relação preço-desempenho com o produto do setor, ou (2) são produzidos por setores com altos lucros (Mintzberget *al*, 2003). Por isso, os produtos substitutos têm o poder de diminuir as fontes de riqueza que a indústria pode alcançar, conseguindo limitar seus lucros, além de prejudicarem de modo geral o período que as indústrias podem alcançar maiores lucratividades.

3) Poder de negociação dos compradores

Segundo Porter (2004, p. 26), “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros”.

Os compradores retêm grande poder ao barganhar por qualidade aliada ao custo baixo, o que causa maior competitividade no cenário, fazendo com que as empresas adquiram habilidades a fim de superar seus concorrentes.

De acordo com Medeiros (2007, p.41), um cliente oferece uma ameaça maior se:

- O grau de concentração dos clientes supera o da indústria vendedora;
- Os produtos comprados na indústria representam uma parcela importante dos custos do cliente;
- Os produtos comprados na indústria não são diferenciados;
- Os clientes têm baixos lucros, o que os torna mais sensíveis aos preços dos produtos adquiridos;
- Existe ameaça de integração para trás;
- O custo de mudança de fornecedores é fraco.

É fato que os compradores têm grande influência e poder ao exigir preço baixo com qualidade, e por isso é válido analisar o comportamento deste consumidor a fim

de estudar quais são as características que ele possui a fim de evitar que seu poder de barganha seja alto.

4) Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer grande poder de barganha sobre algumas empresas e são vistos como ameaça, pois podem elevar seus preços, reduzir a qualidade nos produtos e serviços oferecidos, e ainda delimitar a quantidade de insumos oferecidos.

“Os fornecedores poderosos dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços” (Porter, 1999, p. 34).

De acordo com Porter (2004, p. 29-30) um grupo fornecedor é poderoso se o seguinte se aplica:

- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende: os fornecedores que vendem para compradores fracionados têm maior capacidade de exercer influência em preços, qualidade e condições;
- Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
- O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para a frente.

5) Rivalidade entre os concorrentes

Esta segunda força se dá pelo fato das empresas sentirem a necessidade de otimizar suas posições frente aos seus concorrentes, e então disputar por fatias

consideráveis de mercado. Essa necessidade pela busca de uma nova posição se dá pelo fato de que os concorrentes se sentem pressionados de alguma maneira, ou simplesmente por perceber uma oportunidade para reforçar sua posição.

De acordo com Porter (2004, p. 18):

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição.

Alguns modelos de concorrência, especificamente a concorrência de preços, é extremamente oscilante, tornando-se bastante provável que a indústria fique em uma má situação da perspectiva de rentabilidade. Os preços são facilmente alinhados pelos concorrentes e, dado que uma vez igualados, eles diminuem as receitas para todas as empresas, à medida que a “elasticidade-preço” da indústria seja relativamente alta.

2.4. O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Na atualidade o consumidor é peça de extrema relevância quando se analisa o sucesso das empresas e entender qual é seu modo de pensar e quais serão suas escolhas futuras, é de suma importância e pode fazer toda diferença no momento em que a empresa traçar sua próxima estratégia.

Devido às rápidas mudanças em relação à tecnologia e ao mundo globalizado atual, uma estratégia que fora traçada no passado, meses depois pode não mais funcionar e talvez não traga os mesmos resultados. Esta análise detalhada dos diversos comportamentos de compra do consumidor trará ao processo decisório a compreensão do modo de pensar, de agir e de avaliar do consumidor.

O comportamento de compra do consumidor se refere ao comportamento de compra dos consumidores finais – indivíduos e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal. (KOTLER, ARMSTRONG, 2007)

Conforme Mattar (1999, p. 158) "o objetivo de marketing ao pesquisar o comportamento, é entender melhor o consumidor e assim poder melhor antecipar ou prever o seu comportamento futuro".

A respeito do comportamento do consumidor há inúmeras hipóteses, crenças e principalmente estudos baseado nesse tema, onde Solomon (2011, p.33) acredita que:

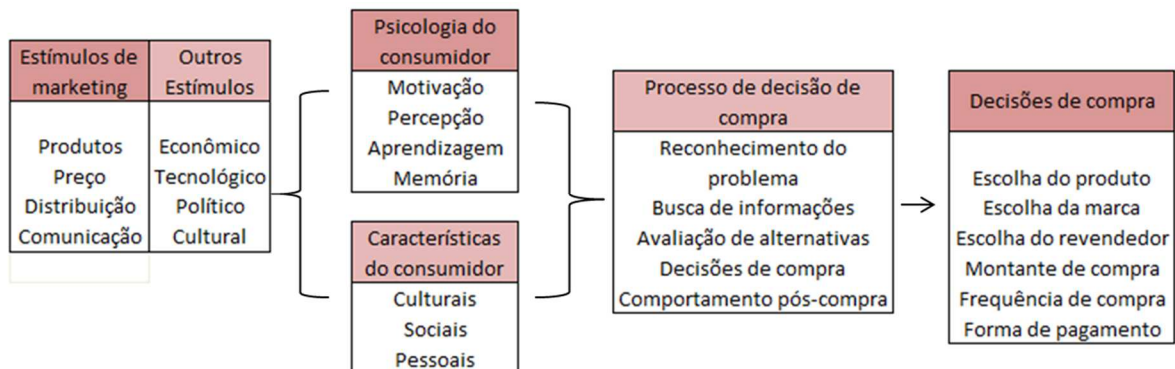
O comportamento do consumidor é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos.

Como falado acima, há inúmeras pesquisas a respeito do tema, e para Samara e Morsch (2005, p. 3) seguem o mesmo raciocínio de modo que acreditam que:

O comportamento do consumidor se caracteriza como processo: um conjunto de estágios que envolve a seleção, a compra, o uso ou a disposição de produtos, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos. E esse processo é contínuo, não se limitando apenas ao momento da compra, quando a troca se efetiva.

Após analisar as citações acima, pode-se concluir que o tema comportamento do consumidor é simplesmente um estudo do Como? Por quê? Onde? E Quando o consumidor decide ou não comprar um produto? Esse processo deve ser contínuo e sempre tentando compreender experiências, necessidades e ou tomada de decisão do consumidor, tanto particular como em grupo.

Figura 5: Modelo de estímulo e resposta do comportamento do consumidor



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 183)

O comportamento do consumidor está sintetizado em um modelo de estímulo e resposta conforme Kotler e Keller (2006, p.183) na figura 5. Este é um sistema que se baseia em estímulos e influências de marketing e do ambiente, juntamente com as características do comprador, e influenciam as pessoas em seu processo de decisão de compra. Este processo é constituído por etapas para saber o que, onde, como, quanto, quando e por que os consumidores compram determinado produto.

2.5. MIX DE MARKETING (4P'S)

O composto de marketing, conhecido também como mix de marketing, é estudado por diferentes autores de distintas formas. O autor Kotler (2003, p.151) diz que “o mix de marketing descreve o conjunto de ferramentas à disposição da gerência para influenciar as vendas”. Kotler (2003, p. 97) ainda complementa que o “composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”.

Para Richers (2000, *apud* Bastos, 2009, p. 21):

O marketing mix é um componente estratégico que acrescenta eficácia à empresa e a ajuda a atingir seus objetivos a médio ou longo prazo da maneira mais racional possível. Daí, convém que se defina primeiro a estratégia para depois ajustar o mix a ela, porque, dependendo da escolha estratégica, o composto deverá ser diferente.

Para Dias (2003, p.09), “composto de marketing é o conjunto de quatro ferramentas que a empresa utiliza na criação de valor para o cliente: produto, preço, promoção e ponto de distribuição”. O composto de marketing nada mais é, que uma fusão de ferramentas estratégicas utilizadas para idealizar valor para os clientes e atingir o propósito da organização.

Kotler e Armstrong (2007, p. 32) definem: “o mix de marketing é o conjunto de táticas da empresa para criar um forte posicionamento nos mercados-alvo”. Bastos(2009) destaca que um bom marketing é resultado de um bom composto de marketing, apesar disso o autor ressalta que para utilizar os modelos já aplicados pelo mundo, deve realizar-se um ajuste à organização e da realidade cultural da nação. Ou seja, ajustar os instrumentos à ordenação, como marca, pesquisa de mercado,

sistema de distribuição e qualquer outro, à cultura e ao modo de atuar dos mercados-alvo.

Elias (2000) confirma que o composto de marketing foi idealizado previamente por Jerome McCarthy em seu livro *Basic Marketing* (1960), onde se trata do conjunto de pontos de interesse para os quais as empresas devem estar ligadas se pretendem alcançar seus objetivos de marketing. Este modelo baseia-se na ideia que a empresa executa um bem ou serviço (*produto*), o consumidor deve ser informado que este bem ou serviço existe (*promoção*), devendo este ser atribuído aos mais diferentes tipos e locais de venda (*praça*), e no final a empresa deve cobrar um montante pelo fornecimento do produto (*preço*).

Na concepção de Kotler (2003, p. 151), “A fórmula tradicional é chamada 4P’s: produto, preço, ponto e promoção”. Esse modelo dos 4 P’s também é defendido por Kotler e Armstrong (2007), e reforça que um programa efetivo de marketing acumula todos os elementos do composto de marketing em um planejamento coordenado, com o intuito de cumprir os objetivos da empresa durante a oferta de valor aos consumidores.

Figura 6: Composto de Marketing



Fonte: Kotler e Keller (2006, *apud*, Bastos, 2009, p. 24).

A seguir, cada um dos 4P’s serão estudados através de conceitos, formas de abordagens e características. Segundo os autores que abordam este assunto, é

importante destacar que os objetivos organizacionais devem servir como orientação na construção e aplicação deste composto de marketing.

2.5.1. PREÇO

Kotler e Armstrong (2007) conceituam essa “ferramenta” como sendo o montante em dinheiro que se recebe por um produto ou serviço, ou seja, é a soma de todos os recursos que os consumidores trocam pelo direito de obter ou utilizar um produto ou serviço.

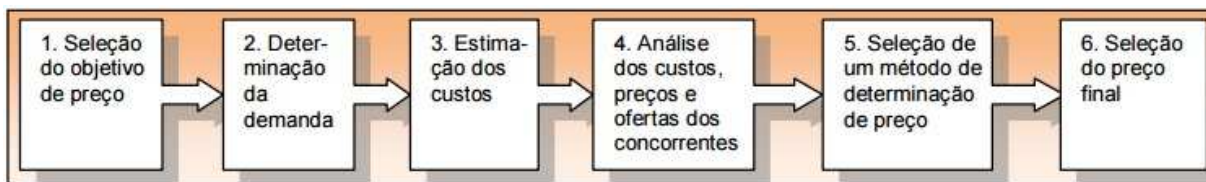
Para Kotler e Keller (2006) o preço é a única parte do composto de marketing que produz receita, os restantes produzem custos, também é um dos recursos mais ajustáveis, pois ele pode ser mudado com mais rapidez.

Quando a empresa assume decisões associadas ao preço, ela deve compreender e entender primeiramente seu público-alvo, para inteirar-se pontualmente o quanto podem e estão prontos a pagar. “A principal questão a ser levada em conta na decisão sobre preços é o fato de que os clientes buscam benefícios e, para adquiri-los, admitem pagar um determinado preço” (Ferreira, 2007, p. 65). O autor ainda complementa que:

O desafio para as organizações consiste em oferecer um pacote de benefícios, tangíveis e intangíveis, que seja atraente para o cliente e ao mesmo tempo estabelecer um preço que possibilite atingir o equilíbrio entre as necessidades do cliente, as alternativas concorrentes disponíveis e as metas de lucratividade da organização (Ferreira, 2007, p. 65).

Desta maneira as tomadas de decisão a respeito de preço são particularmente importantes, pois influencia a quantidade de vendas de uma empresa e o montante de dinheiro ela ganhará. Para estabelecer uma política de preços, a figura abaixo apresentará alguns fatores que as empresas devem levar em consideração para a sua definição:

Figura 7: Estabelecimento de uma política de preço



Fonte: Kotler (1998, *apud*, Machado, Camfield, Cipolat, Quadros, 2012)

A partir disto, todos esses elementos sugerem a preparação das empresas para possibilitarem ao consumidor um preço justo e apropriado, de uma forma que atenda ambas as partes, quer dizer, que a ligação de troca seja cabível para o consumidor e que possa ser considerada como um diferencial para a empresa envolvida.

Depois de estabelecidos o objetivo dos preços percebe-se que eles podem apresentar oscilações relacionadas ao seu amadurecimento, segundo a qualidade do produto, no que se diz respeito à distribuição, e ao controle previamente determinado pelo fabricante.

A orientação que visa ao lucro estabelece um retorno-alvo específico. Esse retorno pode estar associado à rentabilidade sobre os investimentos, porcentagem de vendas, entre outros. Na orientação para as vendas, por sua vez, busca-se alguma referência em relação a unidades vendidas, faturamento ou participação no mercado, sem relacionar-se ao lucro. (Bastos, 2009, p. 31).

A orientação para o cenário do mercado está ligada a equiparar o preço ao da concorrência, isto é, equilibrar preços, ou até fugir da concorrência. Observa-se que não se associa com o lucro, muito menos com as vendas em si. Os objetivos não prejudicam o cenário de mercado, e isso ocorre geralmente quando o mercado total não está em crescimento.

2.5.2. PRAÇA

A “ferramenta” praça, denominada também como canais de distribuição, refere-se ao caminho que o produto passa desde sua produção até seu consumo. Kotler e Armstrong (2007) explicam com outras palavras que um grupo de organizações dependentes que fazem parte no processo de oferta de um produto ou serviço para o consumo ou o uso de um usuário empresarial ou até consumidor final.

Conceituar a “praça” ou canais de distribuição quer dizer tornar os bens e serviços acessíveis nos lugares, na quantidade apropriada e quando o consumidor quiser (Kotler e Armstrong, 2007). Trata-se, conseqüentemente, de fazer com que os produtos cheguem aos consumidores de forma ágil e eficaz.

Um produto com qualidade e um preço justo não são o bastante para confirmar as vendas. É essencial também a presença de um modelo eficaz para levar os produtos aos compradores finais. Do contrário, o plano de marketing será falho, pois os consumidores estão habituados e muitas vezes demandam comprar seus produtos em lugares que lhe sejam mais acessíveis, adequado e disponível quando precisarem. (Las Casas, 2006, *apud*, Machado, Camfield, Cipolat, Quadros, 2012).

Deste modo, a atividade dos gestores de marketing é deixar os produtos acessíveis aos clientes onde e quando eles querem comprá-los, para que, dessa maneira, mantenha a troca que ofereça valor para ambas as partes. Por esse motivo, é fundamental que os profissionais considerem como as pessoas em seus mercados-alvos dividam sua atenção, de acordo que se estabeleça o melhor modo de conquistar uma maior atenção em relação aos clientes (Kotler, 1998).

Dias (2003) refere-se aos principais representantes entre o produtor e o cliente final. Alguns exemplos apresentados pelo autor são: atacadista, varejista, representante, podendo haver uma ligação deles conforme cada perfil de produto ou necessidade.

A “Praça” ou canais de distribuição demandam cumprimento de algumas funções. Churchill Jr. e Peter (2007, *apud*, Bastos, 2009) desmembram essas funções em três tipos. As funções transacionais englobam a venda, a compra e os riscos peculiares à transação; as funções logísticas estão relacionadas à transação, organização, armazenamento e distribuição física; as funções de facilitação envolvem o financiamento, a pesquisa de marketing e a graduação dos produtos.

2.5.3. PROMOÇÃO

Segundo o autor Kotler (1998), promoção é o grupo de ações que estarão ocorrendo sobre determinado produto e/ou serviço, de maneira a incentivar a sua comercialização ou divulgação. Machado, Camfield, Cipolat, Quadros (2012) definem como outra variante o que pode ser controlada do composto de marketing que herda

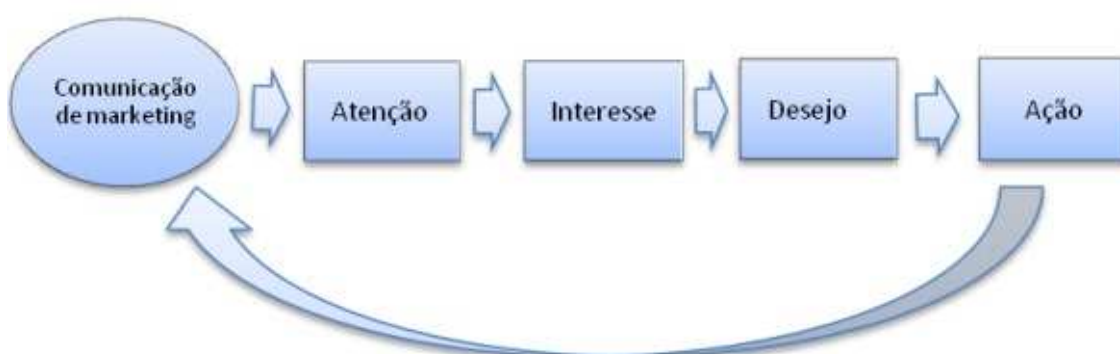
o significado de comunicação. Deste modo, “promoção” nada mais é que a transmissão de informação entre o vendedor e o comprador potencial com o propósito de influir em atitudes e comportamento.

“O composto de comunicação e promoção consiste em atividades que visam comunicar os atributos e benefícios do produto e persuadir os clientes-alvo a adquiri-los e consumi-los” (Ferreira, 2007, p. 77).

Em relação à estrutura da promoção, McCarthy e Perreault Jr. (1997) a separam em três modelos: venda em massa; venda pessoal; e promoção de vendas. Segundo os mesmos autores, a venda em massa é caracterizada por informar com um grande número de compradores potenciais ao mesmo tempo. A venda pessoal é desenvolvida pela comunicação oral direta entre vendedor e consumidor potencial. Por fim, de acordo com os mesmos autores, a promoção de vendas busca a atenção do consumidor através de fortes incentivos para a compra do produto.

Existe uma ferramenta estudada por Churchill Jr. e Peter (2007) denominada de Modelo AIDA. Este modelo parte do princípio de que o consumidor segue um processo, passando por cada estágio de modo seqüencial. Cada estágio traz respostas mentais, afetuosos e/ou comportamentais, partindo do estímulo inicial do marketing até a compra. Os quatro estágios são representados na figurar abaixo:

Figura 8: Modelo AIDA



Fonte: Adaptada de Churchill Jr. e Peter (2007)

A atenção é a primeira ideia do consumidor a uma interação de marketing. Baseando-se na percepção dos valores pretendidos pelo cliente, o profissional de marketing deve originar mensagens que estimulem o público-alvo a conhecer os produtos ou serviços existentes.

Se a interação do marketing atingiu a atenção do consumidor, o próximo passo é aguçar a importância destes através de uma mensagem chamativa, impactante e que o envolva.

A próxima etapa se dá pela exposição dos benefícios do produto ou serviço, com intenção de que o torne pretendido, originando, inclusive, a intenção de compra do produto ou serviço.

Por fim, a resposta final do consumidor a técnica de promoção é a execução da compra do produto. Isso acontece quando todas as três interações anteriores citadas forem bem sucedidos, levando eficiência ao processo de interação de marketing.

Por fim, Kotler (1998) interpreta o marketing direto como um sistema participativo que utiliza uma ou mais mídias de propaganda para atingir uma resposta calculada em qualquer posição favorecendo os consumidores de várias maneiras. O autor Dias (2003) ainda acrescenta que é uma estratégia de interação e comercialização de produtos ou serviços pontualmente ao cliente, sem nenhum intermediário.

2.5.4. PRODUTO

Kotler e Keller (2006) com outras palavras acreditam que o “produto” é o método que as empresas encontram para atender as necessidades dos clientes. Esses produtos podem ser infinitos tipos, por exemplo: serviços, bens físicos, ideias, eventos, experiências, propriedades, pessoas, informações, lugares e organizações. Já para Kotler e Armstrong (2007, p. 42) produto é “algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade”.

Ferreira (2007, p. 55) acredita que realmente “[...] os produtos referem-se a um conjunto de características e benefícios na forma de bens, serviços, ideias e pessoas que têm a capacidade de satisfazer necessidades e desejos de clientes”. Kotler (2003,

p.43) ainda complementa: “o produto deve ser mais do que um dispositivo físico: deve ser um conceito que solucione o problema de alguém”.

Para a criação de um produto, diversos fatores são levados em consideração, Kotler e Armstrong (2007) estabelecem três níveis de produto para a sua criação, o produto núcleo que é o incentivo central, é caracterizado através da essência prática do produto; o produto principal contém instrução como os fatores: nome da marca, embalagem, design, nível de qualidade e características próprias do produto; enfim, o terceiro nível mexe nos serviços que incluem a aquisição do produto como, serviço de pós-compra, instalação, garantia de entrega e crédito.

Relacionado aos serviços, Las Casas (2006, *apud*, Machado, Camfield, Cipolat, Quadros, 2012, p. 4) declara que “constituem em uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”. Já para o autor Kotler (1998, p. 44) “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Reforçando o autor afirma que “os serviços têm o que se chama de Dominância do Intangível. Daí não possuírem propriedades físicas e não poderem ser examinados nem avaliados pelos clientes antes da compra” (1998, p. 46).

Deste modo, o produto em si é somente um dos passos a serem aprimorados. É fundamental que esses produtos discutidos previamente sejam aplicados de forma eficaz para trazer sucesso ao produto em questão.

2.6. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A ABRAIC (Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva) define Inteligência Competitiva (IC) como "o conhecimento do ambiente da organização e de seu macroambiente, aplicado a processos de tomada de decisão, nos níveis estratégicos e táticos”.

Entretanto, outra versão do conceito de inteligência competitiva seria, ainda, apresentada por Tarapanoff (2001, p. 45):

É informação sobre produtos específicos e tecnologia. Também é monitoramento de informação externa que afeta o mercado da organização,

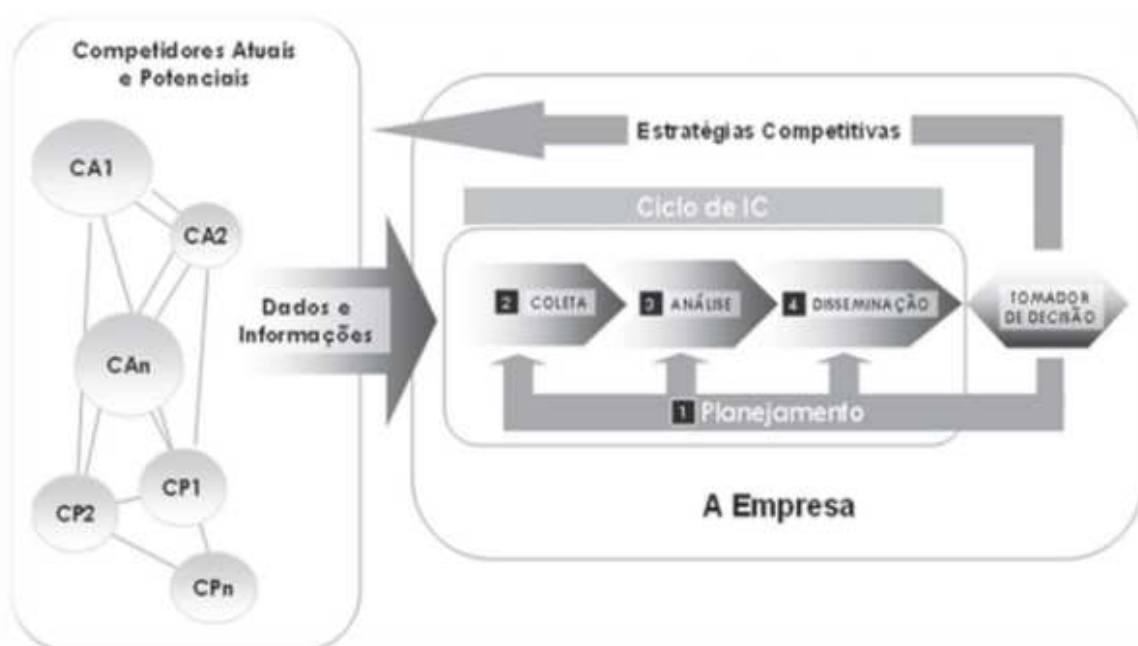
como, por exemplo, a informação econômica, regulatória, política e demográfica.

O autor Miller (2002) afirma com uma linha de raciocínio próxima, que inteligência competitiva faz parte de um programa sistemático e ético que reúne, analisa e gerencia informações coletadas externamente, que podem afetar os planejamentos, decisões e operações de uma organização no mercado, por meio de um conhecimento maior dos seus competidores e do seu ambiente competitivo.

Partindo da mesma premissa, Tarapanoff (2006) também cita que a coleta e o uso da informação, disponível no mercado de forma aberta, devem ser tratados com ética. A informação relevante deve ser coletada de maneira sistêmica e, em seguida, ser processada analiticamente, transformando-as em fundamentos para então tomar a melhor decisão. Pode-se então concluir que a IC é um processo de coleta de informações, que após serem recolhidas de maneira ética, deve-se analisá-las e transformá-las em informações estratégicas que resultarão em vantagem competitiva à empresa.

O ciclo da inteligência competitiva é dividido em quatro eixos, de acordo com Oliveira e Lacerda (2007): (1) o planejamento – no qual é feito o levantamento das necessidades de informações e também decidido quem serão os tomadores de decisões-chave, (2) a coleta de dados – feita de maneira ética, (3) tratamento e análise dos dados – transformá-los em informações, para em seguida, em inteligência, (4) processo de disseminação – na qual é baseada no fornecimento da inteligência gerada aos responsáveis pela tomada de decisão organizacional. A figura abaixo ilustra a estrutura de IC e seus respectivos processos.

Figura 9: O ciclo de inteligência competitiva



Fonte: Oliveira e Lacerda, 2007, p.49.

Precisamos da IC a fim de determinar uma perspectiva de mercado, e também as competências que a empresa possui, e avaliando os possíveis resultados de uma nova alternativa de estratégia a ser aplicada na empresa.

2.7. CONSIDERAÇÕES SOBRE AS TEORIAS APRESENTADAS

Em um mercado altamente competitivo, é necessário o estudo e a aplicação de táticas e estratégias a fim de estudar e monitorar os clientes, o mercado e também a empresa por si só, para então, conquistar a parcela de mercado que a empresa tanto almeja.

Para isso, as estratégias de mercado vão auxiliar as empresas nesta perseguição para o sucesso e apesar de consumir tempo e total dedicação da empresa que estiver aplicando ou estudando-as, o retorno será incalculável de maneira positiva. Contudo, para aplicação das estratégias de mercado é necessário que a empresa saiba quais são seus objetivos futuros e também suas capacitações, para que possa então focar na aplicação melhor estratégia para conseguir melhores resultados. Deve ser feita a combinação das melhores estratégias de modo que a empresa utilize eficientemente todos os recursos que ela possui no modelo atual em que se encontra.

A luta por crescimento e a busca de diversificação não deve ser deixada de lado pelas empresas, pois o mercado é grande o bastante e pode sofrer expansão das empresas de modo positivo, visto que o modelo atual é de grande competitividade e crescente aumento da demanda. É a partir desta premissa que ocorreu a ascensão do termo competitividade e também a busca por ela e quais os meios de se diferenciar através da mesma.

Estas estratégias competitivas não podem ter apenas uma questão em que possam se orientar, pois não será o suficiente para o seu melhor direcionamento. Elas precisam de um embasamento forte e consolidado em que possam se guiar e tomar a melhor decisão, o melhor caminho a ser percorrido a fim de chegar aos seus resultados e desejos esperados, ou até alcançar uma posição de mercado cada vez mais perto de seus concorrentes.

A estratégia de negócio que será aplicada pelas organizações deve estar diretamente ligada à inteligência competitiva que ela possui, para que ela possa planejar, coletar dados, analisar estes dados e em fim disseminar as informações obtidas da melhor forma possível a fim de conquistar vantagem competitiva no mercado em que atua.

3. APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM EMPRESAS DE COSMÉTICOS: ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO

Para se comprovar a importância que possui um estudo de mercado para as : empresas que buscam vantagem competitiva frente a seus concorrentes, faz-se necessário a análise de estudos de casos a fim de analisar e destacar as influências diretas da aplicação de alguma estratégia de mercado no setor em que estas estão inseridas para assim, demonstrar os resultados adquiridos com as práticas implantadas.

De primeiro momento, Machado (2006) demonstra que o padrão de concorrência no mercado brasileiro de cosméticos é constituído por um oligopólio, e identificou que nesse mercado oligopolista as empresas competem por diferenciação. Em relação à empresa Natura, o autor diz que as principais estratégias de diferenciação adotadas pela empresa foram diferenciação por imagem e marca, por escopo variado de produtos e também por atendimento personalizado. O autor destaca que a adoção da diferenciação tem como finalidade aumentar a competitividade da empresa no mercado em que atua.

Em um segundo caso, o estudo de Almeida e Silva (2003) em relação à empresa O Boticário demonstra a importância da análise do marketing mix para a empresa visto que possui grande relevância na tentativa de conquistar o cliente, pois cada um dos 4 P's devem ser bem estruturados para atender os segmentos de mercado da empresa. A prática da gestão das variáveis do marketing mix deixa claro que as pequenas empresas varejistas, ao adotarem a mesma, conseguem grande vantagem competitiva frente às empresas independentes.

Como terceiro caso, Guimarães e Cardoza (2005) foram felizes em estudar a empresa Contém 1g e demonstram que a companhia adotou a inovação e a internacionalização como fator de diferenciação e crescimento organizacional, o que possibilitou a ela uma boa estabilidade no mercado em que atua e em relação aos seus concorrentes.

3.1. ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO: O CASO NATURA

O ano de 1969 foi o ano de surgimento da empresa Natura, que foi fundada por Luiz Antônio Seabra juntamente com o francês Jean Berjeaut o qual havia herdado de seu pai algumas fórmulas químicas referentes a cosméticos. Naquela época, as fórmulas químicas eram desenvolvidas em um pequeno laboratório no bairro Vila Mariana na cidade de São Paulo/SP. Além deste laboratório, foi aberta também uma boutique de luxo no ramo de cosméticos localizada na rua Oscar Freire em São Paulo, que posteriormente ficou muito bem reconhecida devido ao atendimento personalizado realizado pelo próprio Seabra.

Passados os anos de seu surgimento, o crescimento e a expansão da empresa foram visivelmente significantes na indústria de cosméticos, devido à necessidade de melhor atender a demanda do mercado nacional.

Apesar de o mercado nacional apresentar características de oligopólio, o que torna mais complexo para a empresa conseguir ampliar de maneira significativa sua representatividade dentro do mesmo, os bons resultados podem ser observados se for considerado o percentual da fatia do mercado brasileiro que a Natura vem conquistando a passos largos. Para se ter uma idéia, em 2003 a participação da Natura no mercado nacional foi de 17,1% e, em 2004, essa fatia aumentou para 18,6%. Entretanto, se for considerada apenas a categoria de fragrâncias, a participação aumenta ainda mais, atingindo os percentuais de 29% em 2003 e 30,9% em 2004. (MACHADO, 2006, p. 60)

De acordo com informações divulgadas pela própria empresa, seu sucesso está fundamentado na forma como é feita a comercialização de seus produtos, sendo o sistema de venda direta onde as consultoras Natura personalizam seu atendimento feito “porta em porta”. A inovação também está atrelada ao seu sucesso, pois é feito um forte investimento na criação de novos produtos todos os anos. Segundo especialistas, a empresa possui uma estrutura sólida devido a três fatores: o forte relacionamento com as consultoras, a preocupação com a inovação e os atributos da marca (MACHADO, 2006).

Analisando o comportamento estratégico adotado pela Natura foi possível perceber que a empresa faz uso de uma estratégia feita para atrair a atenção e fidelização de seus clientes através de um comportamento diferenciado em relação

aos seus produtos e serviços. A partir desta premissa, a empresa busca aumentar sua competitividade no mercado em que está situada.

Em relação ao fator competitividade, é de suma importância destacar que de acordo com Ferraz et al. (1997), a competitividade significa a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias para com sua concorrência, de modo que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma contínua, uma posição sustentável no mercado.

Partindo desta definição, é possível verificar que a empresa Natura Cosméticos S/A faz uso de uma política estratégica voltada para a ampliação do seu ambiente corporativo e o uso da estratégia de diferenciação gerou a ela vantagens competitivas frente a seus concorrentes neste setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

Segundo Machado (2006), após analisar o comportamento estratégico da Natura, foi constatado que, das várias possibilidades de diferenciação que uma empresa pode adotar e criar vantagem competitiva, a imagem e a marca da empresa são as possibilidades que mais vêm se consolidando a cada dia. O conceito “bem estar bem” que a empresa enfatiza faz com que seus produtos sejam classificados como *premium*, pois estão estabelecidos nestes um maior valor agregado.

A companhia realmente faz altos investimentos em pesquisas que reafirmam a eficiência e eficácia de seus produtos, e isso faz com que o desempenho de seus produtos cumpram com os propósitos a que estão destinados. Para se consolidar no mercado através da estratégia de diferenciação por imagem e marca, a empresa busca também investir cada vez mais na aquisição de matérias-primas de qualidade comprovada, essencialmente aquelas oriundas da biodiversidade brasileira.

3.2. COMPOSTO DE MARKETING: O CASO DA FRANQUIA DE PERFUMES O BOTICÁRIO

A história de O Boticário teve início em 1977 como sendo uma pequena farmácia de manipulação localizada no centro de Curitiba/PR. Dois anos depois, sua segunda unidade se instalou no aeroporto internacional Afonso Pena, ainda em Curitiba. Esta nova instalação foi o ponta pé inicial para o sucesso da marca, em que foi lançada uma linha própria de cosméticos que rapidamente ficou conhecida entre

as mulheres de toda a região. A lojinha localizada no aeroporto logo ganhou uma reforma e se tornou uma unidade maior.

A partir do momento em que a companhia obteve significativo crescimento e consolidação no mercado de cosméticos fez-se necessário a segmentação de seu mercado tendo como foco em primeiro lugar o gênero do consumidor, pois há a linha para homens e outra para mulheres. Os fatores como idade, personalidade, renda familiar, classe social e estilo de vida também são fatores determinantes na hora de segmentar o mercado das empresas deste setor.

Desta maneira, a aposta na eficiência da gestão das variáveis do *mix* de marketing é essencial para que a empresa consiga oferecer atenção suficiente para cada segmentação que ela dividiu seus produtos, pois desde a embalagem até o preço do produto interferem na decisão de compra do consumidor.

A definição do *mix* de produtos depende do diferencial competitivo que a empresa pretende adotar, podendo adequar-se a uma linha de produtos de baixo custo, escolhendo por uma variedade mais compacta ou por uma variedade mais ampla, podendo dar mais ênfase a produtos de qualidade e preços altos ou oferecer produtos mais populares, decidindo concentrar o *mix* de produtos para um só segmento ou para mais de um; adotando a prática de marca exclusiva, ou optando por marcas múltiplas. (Silva e Almeida, 2003).

O Boticário possui em seu *mix* de produtos cerca de 580 itens que são separados em deo-colônias, desodorantes, *shampoos*, condicionadores, bronzeadores, sabonetes, cremes, loções, protetores solares, e maquiagem. O nome dos produtos é definido através do desenvolvimento de pesquisas de marketing e comunicação, tendo como determinantes a fragrância, público-alvo, mensagem social, entre outros.

Os produtos comercializados são de compra comparada quando o comprador não faz o papel de consumidor final, pois para realizar a compra, o comprador busca informações e faz uso de comparações de preço, qualidade etc. Porém, mais especificamente o público feminino, os clientes fiéis procuram a loja na intenção de levar determinado produto, e não fazem comparações com outras marcas, pois são fiéis a marca O Boticário.

O preço estabelecido pela marca não tem como objetivo ser líder no setor de cosméticos com o preço mais baixo, e sim com um preço dentro da média de mercado.

Isso se dá pelo fato de que o foco da empresa é se diferenciar de seus concorrentes através de outros fatores, tais como variedade de produtos e qualidade elevada.

É visível que os clientes da marca estão mais focados no benefício que os produtos podem causar do que o custo do produto em si, pois eles estão dispostos a pagar um pouco mais caro pela certeza de que estão adquirindo o produto com alta qualidade. Talvez o *status* que a marca oferece aos seus clientes também seja fator determinante, juntamente com o atendimento padrão das atendentes das lojas e também a conveniência da localização das lojas do grupo.

Em relação à promoção e propaganda dos produtos, a marca oferece informações persuasivas em seus catálogos, através de frases que expressam a dedicação e preocupação da empresa para com o consumidor. O *e-commerce* também possui alto investimento de capital, onde é mostrado todo o portfólio de produtos oferecidos pela marca além de uma central de atendimento.

Todas as lojas do grupo O Boticário possuem um padrão estético, com a mesma forma de atendimento aos clientes, a mesma disposição de produtos nas prateleiras, o uniforme das vendedoras também é um modelo padrão, entre outras características. Esta padronização é uma das características da comercialização através do sistema de franquias.

Os locais onde as lojas se instalam são previamente estudados e colocados em pontos estratégicos da cidade, assim como centros comerciais, grandes centros e perto de bairros a classe social da população seja de média a alta.

O aspecto orientador para que as franquias estejam localizadas em diferentes locais, é a ocorrência da necessidade de atender segmentos diversificados de mercado, dando acesso até para os clientes que se encontram mais afastados. Assim a empresa passa a correr menos riscos de perder suas vendas, visto que conseguem atrair todos os tipos de clientes (Silva e Almeida, 2003).

3.3. COSMÉTICOS CONTÉM 1G: UM CASO DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

A empresa Contém 1g é uma empresa brasileira do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, que foi fundada em 1984 como sendo uma empresa têxtil, porém com o redirecionamento dos seus negócios, a empresa iniciou a sua produção de perfumes no ano de 1994. O ponto de partida para a discussão referente à empresa é a sua decisão de expansão seus negócios, bem como as habilidades requeridas a fim de consolidar sua posição no mercado internacional.

Rogério Rubini, fundador da marca, pensava no reconhecimento obtido para seus produtos de perfumaria e cosméticos, pensava também na responsabilidade que possuía em mãos em relação aos próximos passos a serem tomados, tais como a consolidação do sistema de franquia e expansão internacional da empresa.

A percepção dos consumidores aos produtos da marca fez com que a empresa crescesse aceleradamente e conseguisse ampliar sua linha inicial de perfumaria, incorporando assim outras categorias de cosméticos e de higiene. Houve então a consolidação da marca no segmento jovem de mercado.

A estratégia da empresa era o desenvolvimento de novos produtos, envolvendo uma grande equipe multifuncional que é consistida de pessoas de diversos departamentos da Contém 1g, havendo o planejamento minucioso do lançamento de novos produtos. O foco da empresa se baseia na novidade, inovação e lançamento de produtos com curtos intervalos de tempo entre eles. De acordo com Guimarães e Cardoza (2005):

No final de 2001, estimulados com as boas perspectivas de crescimento criadas pelo novo canal de comercialização, a direção da Contém 1g decidiu iniciar um processo de participação em feiras internacionais do setor com o objetivo de dar maior visibilidade à marca e desenvolver mecanismos para sua expansão internacional.

Para a estratégia de distribuição de produtos da marca no mercado internacional foi desenhado um conceito de *master* franqueado e desenvolvedor de área. O máster franqueado adquire exclusividade para a atuação em um território estabelecido, tendo a responsabilidade de desenvolver e gerenciar uma rede de franquias exclusivas Contém 1g. Neste modelo, o master franqueado pode subfranquear a partir do momento em que tenha alto conhecimento sobre o mercado, cultura e costumes locais (Guimarães e Cardoza, 2005).

Rogério tinha a certeza de que, se almejava o sucesso e crescimento da Contém 1g, a melhor alternativa seria a expansão internacional da marca. Suas dúvidas e questões se norteavam sobre suas capacidades de inovação, tendo em vista que teria que observar e analisar quais as especificidades dos clientes em relação ao consumo de produtos de perfumaria e cosméticos do mercado internacional.

De fato a inovação se tornou o fator principal de diferenciação e crescimento organizacional dentro da empresa, a inovação em sistemas de comercialização e abertura de mercados inexplorados também tem o poder de auxiliar na busca por inovação quando a empresa se propõe a oferecer esta estratégia aos seus clientes.

3.4. CONSIDERAÇÕES

NATURA

A estratégia de diferenciação usada pela Natura tem sua eficácia comprovada quando se analisa os resultados obtidos pela empresa devido à sua aposta em uma alta gama de produtos e também o fato da maioria das matérias-primas de seus produtos serem provenientes de qualidade comprovada, visto que há o aumento gradativo da população em relação a questões socioambientais e de sustentabilidade. A participação no mercado desta empresa comprova o bom desempenho competitivo que todas as suas estratégias lhe ofereceu, e a cada ano a marca consegue se consolidar em seu mercado.

É de suma importância que as empresas do setor de cosméticos se consolidem no mercado através da imagem que sua marca representa, pois as mulheres tem a tendência de buscar por marcas que as façam se sentir bem com elas mesmas, e se a empresa transmite isso aos seus clientes ela consegue se manter facilmente em seu mercado. É por essa e outras razões que a razão de ser da Natura consegue capturar o desejo de mulheres em consumir seus produtos, é porque elas acreditam que vão se sentir bem e vão ter sua beleza realçada após fazerem uso dos produtos.

O BOTICÁRIO

Para as organizações deste setor é de fundamental importância a segmentação de seu mercado, visto que são diversas as necessidades específicas de cada potencial cliente. A estratégia de análise do mix de marketing aplicada pela empresa O Boticário serve de base para desenvolvimento de novos produtos, para análise detalhada de seus consumidores e tudo isso é voltado para o satisfazer as necessidades de seus clientes.

A empresa poderia apostar mais em relação ao seu preço, apesar de seu foco estar na qualidade oferecida pelo produto, a estratégia de ter um preço um pouco abaixo da média de mercado poderia alavancar suas vendas. Se a empresa possui uma segmentação de mercado, poderia haver os produtos direcionados à classe média a baixa da população, e para atender o foco da empresa, que é a classe média a alta, outra classe de produtos.

CONTÉM 1G

A inovação presente nos processos e nas estratégias da empresa fez com que ela se mantivesse tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional, de forma que conseguisse grande vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

É visível que processo de internacionalização da marca atraiu novos olhares, e por isso a identidade visual da marca foi cuidadosamente construída ao longo dos anos. A empresa também foi reconhecida por retratar ao mercado embalagens com características inovadoras, assim como cores e desenhos. É citada no trabalho a existência de uma grande equipe participativa no lançamento de novos produtos da marca, e isso remete à questão de inovação, estratégia proposta pela empresa desde seu surgimento.

3.5. ASPECTOS RELEVANTES DOS CASOS APRESENTADOS

A partir da apresentação dos casos é possível desenvolver uma análise sobre as estratégias aplicadas pelas empresas do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos para a geração de vantagem competitiva por meio da adoção fiel destas práticas de estratégias de mercado, bem como a aplicação destas.

Desta maneira foi realizada uma tabela comparativa (tabela 1) a fim de demonstrar os pontos comuns levantados e analisados na aplicação das estratégias dos estudos de caso estudados acima.

Quadro 1: Pontos comuns entre as empresas na aplicação da estratégia como vantagem competitiva

AÇÕES REALIZADAS	ORGANIZAÇÕES		
	Natura	O Boticário	Contém 1g
Investimento em pesquisas de satisfação dos produtos oferecidos	X		
Prática de ações sustentáveis	X		
Desenvolvem sempre novos produtos, para oferecer inovação aos clientes	X	X	X
Oferecem grande portfólio de produtos disponíveis no mercado	X	X	
Fazem uso de uma boa localização como ponto estratégico de vendas		X	X
Aplicam a estratégia de diferenciação	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a tabela pode-se perceber que há semelhanças encontradas nos estudos de caso e conclui-se que as empresas investem em estratégias de mercado que possibilitam uma futura estabilidade dentro do mercado em que elas estão inseridas, visto que o aumento da competitividade neste setor sobe a cada ano.

Talvez, cada uma delas busca um meio de se diferenciar, porém todas elas têm a ciência que investir em estratégias é o ponto de partida para se alcançar o sucesso, seja através da inovação, da sustentabilidade, e entre outras tantas possibilidades. Estas práticas oferecem à empresa a criação de vantagens competitivas as quais são difíceis de serem acompanhadas pelos concorrentes, pois fazem parte da razão de ser da empresa e estão presentes no dia a dia das mesmas estando em constante transformação e sendo acompanhadas em todas as ações da empresa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho analisou-se um estudo de potenciais estratégias de mercado que são consideradas importantes e aplicáveis a empresas pertencentes ao setor de

higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. A prática do estudo e aplicação destas estratégias pode fornecer vantagem competitiva à empresa frente aos seus concorrentes a partir do momento que sua importância é identificada e também após serem minuciosamente estudadas e aplicadas com precisão. As capacitações e requisitos das empresas devem ser previamente estudados de modo que se possa escolher a estratégia com maior eficácia e que, utilizando os recursos disponíveis da empresa, possa melhor se adaptar a ela.

A partir da premissa de que o mercado de cosméticos está se tornando altamente competitivo conforme o passar dos anos fez com que o estudo deste trabalho se tornasse muito importante, visto que a atual concorrência no ramo faz com que as empresas busquem por estratégias que as coloque em uma plataforma segura e livre de riscos e fatores negativos.

Um dos primeiros objetivos propostos nesta pesquisa foi procurar demonstrar as particularidades teóricas das estratégias de mercado, tais como estratégias genéricas, cinco forças de Porter, o comportamento do consumidor, o mix de marketing também conhecido como os 4 P's e por fim a inteligência competitiva.

Os seguintes objetivos específicos foram as análises dos estudos de caso de empresas já consolidadas no mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, por meio da análise da aplicação de estratégias escolhidas por elas para se estabelecerem neste mercado competitivo. Foi possível analisar que a aplicação destas estratégias fez com que as empresas possuíssem vantagem competitiva frente a seus concorrentes, pois o estudo detalhado do mercado em que elas se encontram as possibilitou esta vantagem.

Em relação à inteligência competitiva a autora pode perceber que esta também se encaixa como fator de suma importância para empresas que se encontram em ramos altamente competitivos e disputados, em especial deste trabalho, o setor de cosméticos. O conhecimento do ambiente da organização e de seu macroambiente, que são os fatores externos a ela, faz com que ao adquirir inteligência competitiva a empresa poderá tomar a melhor decisão em relação aos seus próximos passos a serem tomados.

A análise dos estudos de caso pôde contribuir significativamente para este trabalho visto que a aplicação das estratégias citadas realmente fizeram as empresas estudadas se tornarem empresas consolidadas no ramo de higiene pessoal,

perfumaria e cosméticos e também a adquirir vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

O presente trabalho pode servir de referência a empresas que buscam o necessário para estar sempre a frente de seus rivais, porém ela tem que ter em mente que este é um processo diário, a qual a aplicação das estratégias deve estar enraizada na questão de ser da empresa e saber qual o lugar que ela almeja alcançar em seu mercado também é de suma importância para servir como guia para as próximas ações a serem tomadas.

Com isso, pode se concluir que mesmo que a organização esteja presente em um mercado altamente competitivo, com um estudo detalhado de seus ambientes, concorrentes e processos internos é possível estar sempre a frente de seus concorrentes. É preciso apenas o estudo e a aplicação de estratégias que melhor se adaptarão às capacidades da empresa.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC. **Setor de higiene e beleza cresce 11% em 2014**. 2015. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/2015/04/setor-de-higiene-e-beleza-cresce-11-em-2014/>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

ABRAIC. **Perfil do profissional de IC**. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/newsart.php?idAtual=1&idTela=46>. Acesso em 21/10/2016.

BASTOS, R. C. **Composto de Marketing: Um estudo de Caso na Empresa DOCOL Metais Sanitários LTDA**. UFSC, 2009: Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm289727.pdf>. Acesso em: 12/08/2016.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. 539 p
ELIAS, J. J. **Marketing: o modelo dos 4ps**. Disponível em: <http://adm.cneccapivari.br/?q=node/20>. Acesso em: 14/08/2016.

FERREIRA, M. L. **Gestão de marketing**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 164 p.

FERRAZ, J.C; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008. Cap 6, 7 e 8.

HILSDORF, Carlos. **O que é inteligência competitiva?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-inteligencia-competitiva/44824/>. Acesso em 18/03/16;

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2011. 337 p.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 251 p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG. **Princípios de Marketing**. 12. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2007. 527 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

MACHADO, Michele Pires do Prado. **Uma análise sobre a estratégia de diferenciação no setor de cosméticos: O caso Natura**. 2006. 72 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

MACHADO, C. M. N.; CAMFIELD, C. E. R.; CIPOLAT, C.; QUADROS, J. N. IX SEGeT 2012. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 2012, Rio Grande do Sul. Santa Maria: UFSM, 2012. 16 p.

MEDEIROS, Edsel. **Estratégias competitivas no comércio varejista de combustíveis, segundo o modelo de Porter**. 2007. 85 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

MILLER, Jerry P. **O milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINTEL. **Setor de HPPC deverá ser menos afetado pela crise**. 2015. Disponível em: <<http://www.cosmeticinnovation.com.br/hppc-devera-ser-menos-afetado-pela-crise/>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à administração**, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 5.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. São Paulo: Artmed Editora S. A., 2003.

NIC/UnB. **Inteligência Competitiva: estratégias para pequenas empresas**. Brasília: UNB, 1999. In: JUNIOR, W. F. Cardoso. **A Inteligência Competitiva Aplicada nas Organizações do Conhecimento como modelo de Inteligência Empresarial Estratégica para Implementação e Gestão de Novos Negócios**. Universidade Federal de Santa Catarina. Inteligência Competitiva 2003.

OLIVEIRA, Paulo; LACERDA, Juarez. **Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva**. Ci. Inf., Brasília, v. 36, n. 2, Aug. 2007.
OLIVEIRA, Letícia de. **A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico**. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/read/article/download/41883/26496>. Acesso em 19/03/16

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2004. Cap. I. 409 p.

PORTER, Michael E.. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 13. ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda., 1999.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA: Cosméticos Contém 1g. Rio de Janeiro: Fgv, v. 9, n. 4, out. 2005. Bimestral.

SAMARA, B. S.; MORSCH, M. A. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

TARAPANOFF, Kira. **Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade**. In: _____ (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 19-35.

TARAPANOFF, Kira, org., **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília:UnB, 2001.

VILHA, A. M.; QUADROS, R. *Gestão da inovação sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável: lições das estratégias e práticas na indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos*. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 28-52, 2012.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 680 p.

SILVA, Danielle Mantovani Lucena da; ALMEIDA, Elisângela da Costa. *O marketing mix em franquias de pequeno porte: O caso da franquias de perfumes O Boticário*. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 2, n. 2, p.1-12, jan. 2003. Semestral.