



PREPARANDO A ORGANIZAÇÃO PARA COMPETIR E LUCRAR

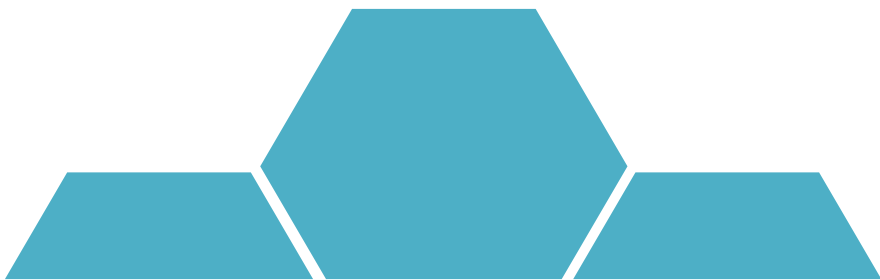


Diretor Executivo
DAVID LIRA STEPHEN BARROS

Gerente Editorial
CRISTIANE SILVEIRA CESAR DE OLIVEIRA

Projeto Gráfico
TIAGO DA ROCHA

Autoria
LUCILIANE RIBEIRO



AUTORIA

Luciliane Ribeiro

Sou formada em Letras Inglês, pós-graduada em gerenciamento de projetos, gestão negócios internacionais e administração. Experiência intensiva em empresas de médio e grande porte com mais de 15 anos.

Hoje, atuo em mapeamento de processos, controles internos em empresas. Possuo flexibilidade e habilidade facilitadora para transitar em diferentes segmentos e compartilhar minha experiência de vida àqueles que estão iniciando em suas profissões. Por isso fui convidada pela Editora Telesapiens a integrar seu elenco de autores independentes. Estou muito feliz em poder ajudar você nesta fase de muito estudo e trabalho. Conte comigo!

ICONOGRAFICOS

Olá. Esses ícones irão aparecer em sua trilha de aprendizagem toda vez que:



OBJETIVO:
para o início do desenvolvimento de uma nova competência;



NOTA:
quando forem necessários observações ou complementações para o seu conhecimento;



EXPLICANDO MELHOR:
algo precisa ser melhor explicado ou detalhado;



SAIBA MAIS:
textos, referências bibliográficas e links para aprofundamento do seu conhecimento;



ACESSE:
se for preciso acessar um ou mais sites para fazer download, assistir vídeos, ler textos, ouvir podcast;



ATIVIDADES:
quando alguma atividade de autoaprendizagem for aplicada;



DEFINIÇÃO:
houver necessidade de se apresentar um novo conceito;



IMPORTANTE:
as observações escritas tiveram que ser priorizadas para você;



VOCÊ SABIA?
curiosidades e indagações lúdicas sobre o tema em estudo, se forem necessárias;



REFLITA:
se houver a necessidade de chamar a atenção sobre algo a ser refletido ou discutido sobre;



RESUMINDO:
quando for preciso se fazer um resumo acumulativo das últimas abordagens;



TESTANDO:
quando o desenvolvimento de uma competência for concluído e questões forem explicadas;

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
OBJETIVOS	8
Avaliação e Posição do Produto em Relação ao Mercado, Concorrência e Lucratividade.....	9
Mercado	9
Atratividade e Lucratividade	14
Concorrência	17

UNIDADE

04

INTRODUÇÃO

Nesta unidade, iremos fazer um planejamento estratégico para a criação de um produto. Para tal, vamos utilizar todas as ferramentas, análises e técnicas de administração. A identificação de ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes serão avaliadas para a definição dos rumos e ações. Vamos também criar um produto e lançar no mercado após o mapeamento das necessidades e também das infraestruturas necessárias. Vamos criar os departamentos e estruturar de acordo com a missão, visão e valores estabelecidos pela administração. Então, vamos lá? Ao final desta unidade letiva, você entenderá e estará apto a desenvolver estratégias de gestão dentro de uma organização. Entendeu? Ao longo desta unidade letiva você vai mergulhar neste universo!

OBJETIVOS

Olá. Seja muito bem-vindo à Unidade 4. Nosso objetivo é auxiliar você no desenvolvimento das seguintes competências profissionais até o término desta etapa de estudos:

1. Explicar como definir o produto e elaborar o Plano de Negócios.
2. Compreender como estruturar a organização.
3. Elaboração de campanha para lançamento do produto ao mercado.
4. Avaliação e posição do produto em relação do mercado, concorrência e lucratividade.

Então? Preparado para uma viagem sem volta rumo ao conhecimento? Ao trabalho!

Avaliação e Posição do Produto em Relação ao Mercado, Concorrência e Lucratividade



OBJETIVO:

Ao término deste capítulo você será capaz de entender como funciona a avaliação da organização em relação ao mercado, a concorrência e a lucratividade. Isto será fundamental para o exercício de sua profissão. As pessoas que desconsideram essas instruções tiveram problemas ao acompanhar o desempenho da organização em diferentes áreas. E então? Motivado para desenvolver esta competência? Então vamos lá. Avante!.

Segundo Philip Kotler, posicionamento de mercado é “a ação de projetar o produto e a imagem da organização com o fim de ocupar uma posição diferenciada na escolha de seu público-alvo”. Em termos práticos, o posicionamento pode ser obtido a partir da fórmula: segmentação + diferenciação = posicionamento. Logo, a análise do posicionamento é indispensável para avaliar o destaque da imagem da empresa.

Baseado nessa premissa, vamos explorar os principais tópicos que a gestão organizacional analisa para a definição de estratégias ou readequação do seu plano estratégico.

Mercado

A análise de mercado está fundamentada na análise do cliente e do concorrente (AAKER, 2012). Ela possui os seguintes objetivos principais:

- Definir a atratividade de um mercado para os integrantes atuais e potenciais, bem como a capacidade de lucro do mercado mensurado pelo retorno sobre investimento de longo prazo obtido por seus integrantes, irá criar subsídios relevantes para a decisão de investimento em produto-mercado.

- Compreender a dinâmica do mercado. Inclui a identificação de submercados emergentes, fatores determinantes de sucesso, tendências, ameaças, oportunidades e outros aspectos capazes de guiar a coleta e a análise de informações.

Figura 32 - Crescimento



Fonte: Pixabay.

Para Aaker (2012), a natureza e o conteúdo de análise de mercado dependem do contexto, mas sempre contará com as seguintes dimensões:

- Submercados emergentes - busca entender como os submercados estão definidos. Eles podem ser formados por pontos de preço mais baixo, criação de nichos, solução de sistemas, novas práticas, tendência de consumidores etc.
- Tamanho e crescimento - busca identificar os submercados relevantes. Avalia aspectos como tamanho e crescimento de um mercado e submercados, fatores determinantes das tendências, etc.
- Lucratividade - explora quão atraentes são os mercados e submercados, considerando o lucro, poder de barganha, etc.
- Estrutura de custo - avalia os principais elementos de custo e de valor agregado para os diferentes tipos de concorrentes.
- Sistemas de distribuição - identifica os canais alternativos de distribuição, bem como suas possíveis mudanças.

Figura 33- Edifícios de loja



Fonte: Freepik.

- Tendências de mercado - busca identificar tendências no mercado.
- Fatores-chave de sucesso - explora os fatores determinantes para que a empresa possa competir de forma exitosa, quais as influencias desses fatores em cursos futuros, etc.

Segundo Kotler e Keller (2012) o brand equity corresponde ao valor agregado atribuído a produtos e serviços. Com isso, podemos considerar que uma marca possui:

- Brand equity positivo com base no cliente quando os consumidores reagem de forma favorável a um produto e ao modo como ele é divulgado quando a marca é identificada, do que quando ela não é reconhecida.
- Brand equity negativo com base no cliente quando os consumidores reagem de forma menos favorável à atividade de marketing da marca sob as mesmas circunstâncias.

Figura 34 - Prós e contras



Fonte:Freepik.



IMPORTANTE:

Para Kotler e Keller (2012) O brand equity é formado por três componentes principais:

- Ele surge de diferenças na resposta do consumidor. Caso não exista diferenças, o nome de marca do item pode ser considerado como uma commodity.
- As diferenças de respostas do consumidor são fruto do conhecimento que o consumidor tem da marca (sensações, experiências e crenças etc.).
- O brand equity é refletido em percepções, preferências e comportamentos associados aos aspectos do marketing de uma marca.

Segundo Kotler e Keller (2012) existe diferentes modelos de brand equity que oferecem diferentes visões sobre o mercado, entre eles temos

o modelo Modelo de BrandAsset® Valuator (BAV) que está apoiado em quatro pilares:

- Diferenciação potencial - mensura o grau em que a marca é percebida de forma diferente das outras, ou seja, inclui a percepção de sua tendência de valorização e de liderança.
- Relevância - mensura a adequação e a abrangência do apelo da marca.
- Estima - mensurar a qualidade e a fidelidade à marca.

Figura 35- Qualidade



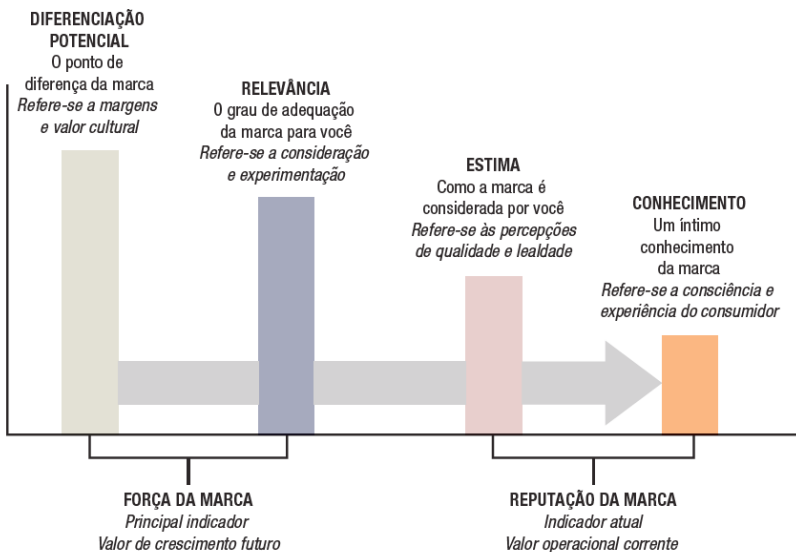
Fonte: Pixabay.

- Conhecimento - que mede o quanto os consumidores conhecem e se sentem familiarizados com a marca.

A diferenciação potencial e a relevância constituem a força da marca, consiste em um indicador que prevê seu crescimento futuro e valor. Por sua vez, a estima e o conhecimento constituem a reputação da marca, que pode ser entendida como uma espécie de “boletim” do

desempenho (KOTLER; KELLER, 2012). Essa interação pode ser observada na figura 36.

Figura 36 - Modelo de BrandAsset® Valuator (BAV)



Fonte: Kotler e Keller (2012, p.262).

Baseado nesta análise, podemos considerar que os consumidores concentram sua interesse e poder de compra em um portfólio cada vez reduzido. Essas marcas se relacionam melhor com os consumidores, desenvolvendo fidelidade de uso e poder de definir preço e gerando maior valor para o acionista (KOTLER; KELLER, 2012).

Atratividade e Lucratividade

O economista Michael Porter identificou que a atratividade de um segmento ou mercado, mensurada pelo retorno de longo prazo sobre o investimento de uma organização, depende, em grande parte, dos fatores que influenciam a lucratividade (figura 37).

- A intensidade da competição entre os concorrentes existentes.

- A existência de potenciais competidores que entrarão se os lucros forem altos.
- Produtos substitutos que atrairão clientes se os preços se tornarem altos.
- O poder de barganha dos clientes.
- O poder de barganha dos fornecedores.

Figura 37 - Modelo das cinco forças que afetam a lucratividade no mercado



Fonte: Aaker (2012).

Entender esses fatores ajuda a compreender o porquê algumas organizações são mais lucrativas que outras, bem como identificar os fatores-chave de sucesso são necessários administrar a competitividade da organização (Aaker, 2012).

Explorando o desempenho financeiro sob a perspectiva do ambiente interno, podemos entender que o procedimento básico inclui a análise das medidas de vendas e de lucratividade (AAKER, 2012).

- Vendas e participação de mercado são medidas sensíveis da forma como clientes aceitam um produto ou serviço. Uma alteração no valor, pode afetar as vendas e a participação de mercado (AAKER, 2012).

Figura 38 - Crescimento de receita



Fonte: Freepik.

- Níveis de venda podem ser importantes do ponto de vista estratégico. Por exemplo: mais vendas pode expressar que a base de clientes cresceu. Com uma base de clientes maior, podemos assumir como verdadeiro que novos clientes podem desenvolver lealdade, o que poderá acarretar em vendas e lucros futuros (AAKER, 2012).



IMPORTANTE:

Entre as limitações de usar as vendas como medida destaca-se a possibilidade de elas serem afetadas por ações de curto prazo, a exemplo de promoções de concorrentes (AAKER, 2012).

Lucratividade

No que diz respeito a lucratividade, podemos entender que esta é a medida final do potencial de uma organização prosperar e sobreviver (AAKER, 2012).

Segundo Aaker (2012), diferentes medidas e índices podem refletir a lucratividade, adicionando margens, custos e lucros. Com base nisso, podemos chegar à medida retorno sobre ativos (RSA), decomposta com a seguinte fórmula:

$$RSA = \frac{\text{lucros}}{\text{vendas}} \times \frac{\text{vendas}}{\text{ativos}}$$

Desse modo, Aaker (2012) afirma que o retorno sobre ativos possui dois fatores causais:

- Margem de lucro, que considera o preço de venda, bem como a estrutura de custo.
- Rotatividade de ativos, que considera o controle de estoque e uso de ativos.

Concorrência

De acordo com Aaker (2012), a concorrência é influenciada pelos seguintes elementos:

1. Tamanho, crescimento e lucratividade - inclui o grau e o crescimento de vendas, bem como a participação de mercado que apontam a vitalidade de uma estratégia empresarial.
2. Estratégia de imagem e posicionamento - informações sobre a imagem e o posicionamento de um concorrente pode ser entendida pelo estudo de produtos, propaganda, site, práticas de uma organização, pesquisa com cliente, etc.
3. Objetivos e comprometimento - possibilita prever se o desempenho atual é satisfatório e se existe probabilidade de ocorrerem alterações estratégicas. Objetivos financeiros, por

exemplo, podem apontar a disposição do concorrente em investir na empresa.

4. Estratégias atuais e passadas dos concorrentes precisam ser revistas. Em especial, se faz necessário observar estratégias que falharam, tendo em vista que mostram experiências que podem alertar o concorrente quanto à utilização de estratégias similares.
5. Organização e cultura - considera informações sobre o histórico e experiência da alta administração do concorrente, bem como a respeito da cultura de uma organização (inclui estrutura, pessoas, etc.)
6. Estrutura de custo - inclui informações como quantidade de funcionários, divisão da mão de obra, números de fábricas, etc.
7. Barreiras de saída - considera indicadores como ativos especializados, custos fixos, relações com outras unidades de negócios, barreiras governamentais, etc.
8. Avaliando pontos fortes e pontos fracos - inclui a identificação dos ativos e competências importantes para o segmento, etc.

Figura 39 - Concorrência



Fonte: Pixabay.

**IMPORTANTE:**

Para proporcionar melhor compreensão, Aaker (2012) trazem algumas questões que precisam ser respondidas neste tipo de análise:

- Com quem competimos?
- Quem são os maiores concorrentes?
- Qual o nível de comprometimento dos concorrentes?
- Eles possuem vantagem ou desvantagem de custo?
- Qual é a estratégia de posicionamento?
- Quais são as empresas mais exitosas ao longo do tempo?
- Quais são as empresas menos exitosas ao longo do tempo?
- Quais os pontos fortes dos concorrentes ou grupos estratégicos?

Quais os pontos fracos dos concorrentes ou grupos estratégicos?.

Segundo Kotler e Keller (2012) os gestores de marketing definir e comunicar semelhanças e diferenças entre sua marca e a marca de seus concorrentes. Esse procedimento é chamado definição do posicionamento e é formado pelas seguintes questões:

- a. Definir a estrutura de referência, reconhecendo o mercado-alvo e o principal concorrente.
- b. Identificar os pontos de paridade e de diferença baseado na estrutura de referência.

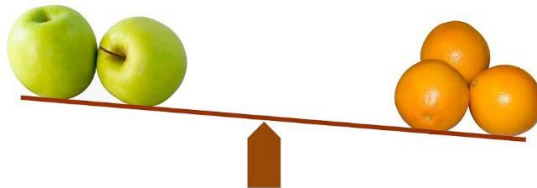
- c. Desenvolver uma mantra para a marca, sintetizando o posicionamento e a essência da estrutura de referência competitiva.

No que diz respeito a estrutura de referência competitiva, podemos entender que envolve a definição das marcas concorrentes. Por sua vez, as decisões sobre a estrutura de referência competitiva estão associadas às decisões a respeito do mercado-alvo. Escolher alcançar determinado segmento de consumidor pode formar a natureza da concorrência, pois:

- As outras organizações já selecionaram do segmento como alvo.
- Os consumidores do segmento consideram certos produtos ou marcas em suas decisões de compra.

Depois de desenvolver a estrutura de referência competitiva, os gestores precisam identificar os pontos de diferença, bem como os pontos de similaridade (KOTLER; KELLER, 2012)

Figura 40 - Comparação



Fonte: Pixabay.

Por sua vez, a mantra da marca é desenvolvida para direcionar ainda mais a intenção do posicionamento da marca (KOTLER; KELLER, 2012). Sobre a mantra da marca, considere os seguintes aspectos:

- O objetivo de definir a mantra da marca é que todos os parceiros da organização, especialmente os parceiros externos de marketing compreendam o que ela representa.
- Podem ser usadas para orientar o desenvolvimento de produtos, de propagandas etc.
- Deve comunicar de forma econômica o que ela é, bem como o que ela não é.

**RESUMINDO:**

E então? Gostou do que lhe mostramos? Aprendeu mesmo tudinho? Agora, só para termos certeza de que você realmente entendeu o tema de estudo deste capítulo, vamos resumir tudo o que vimos. Você deve ter aprendido quais aspectos básicos podem ser considerados para avaliar o desempenho da organização em relação ao mercado, a concorrência e a lucratividade. A análise de mercado está fundamentada na análise do cliente e do concorrente.

A natureza e o conteúdo de análise de mercado dependem do contexto, mas sempre contará com as seguintes dimensões: Submercados emergentes, Tamanho e crescimento, Lucratividade, Estrutura de custo, Sistemas de distribuição, Tendências de mercado, Fatores-chave de sucesso. Também exploramos o conceito “brand equity” que é o valor agregado atribuído a produtos e serviços, bem como um dos principais modelos usados para explorar o mercado: o Modelo de BrandAsset® Valuator (BAV) que está apoiado em quatro pilares: Diferenciação potencial, Relevância, Estima e Conhecimento. Também mostramos alternativas para mensurar a atratividade e lucratividade dos negócios, bem como reforçamos a importância do Modelo das cinco forças que impactam a lucratividade no mercado. Por fim, identificamos os elementos que influenciam na concorrência das organizações, a saber: tamanho, crescimento e lucratividade; estratégia de imagem e posicionamento; objetivos e comprometimento; organização e cultura; estrutura de custo, etc.

