

# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## Consumidor Grande Consumo

“The most important thing is to forecast where customers are moving, and to be in front of them”

.

# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

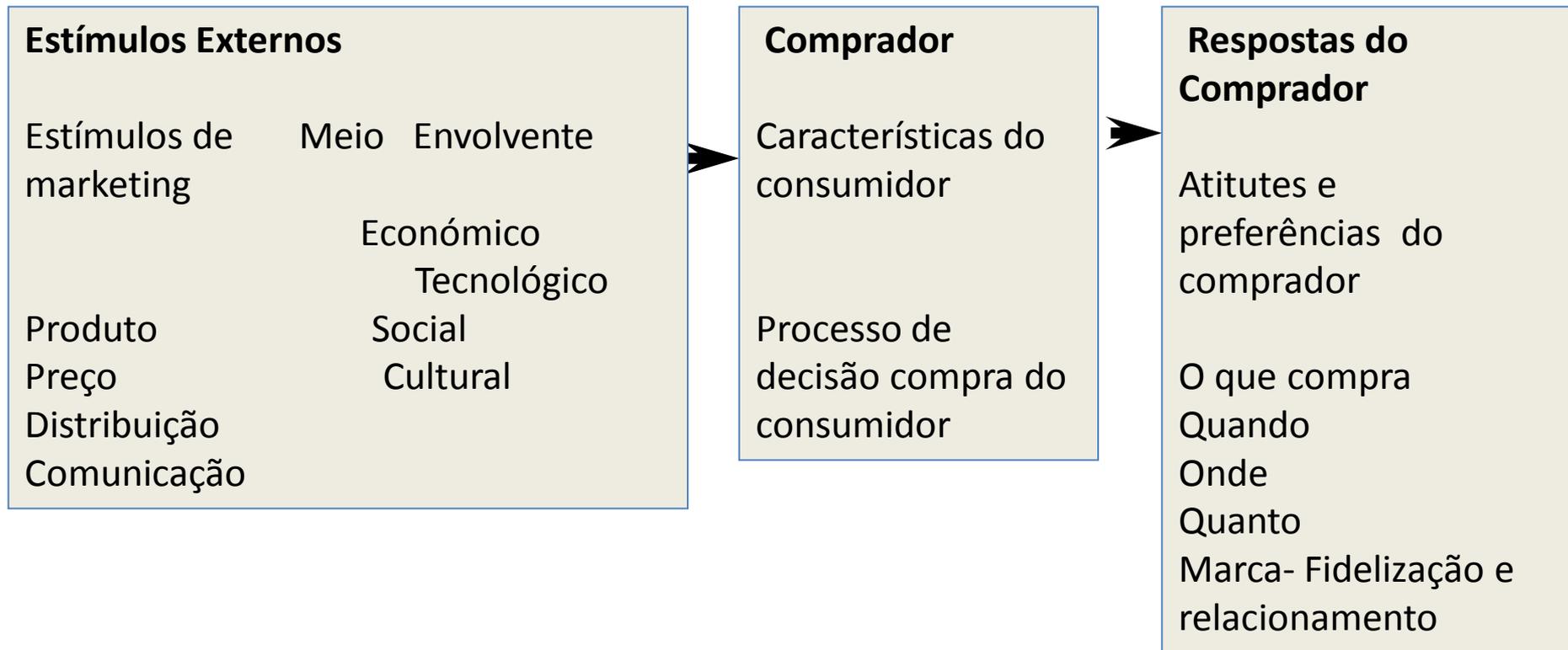
Como reagem os consumidores aos estímulos de marketing?



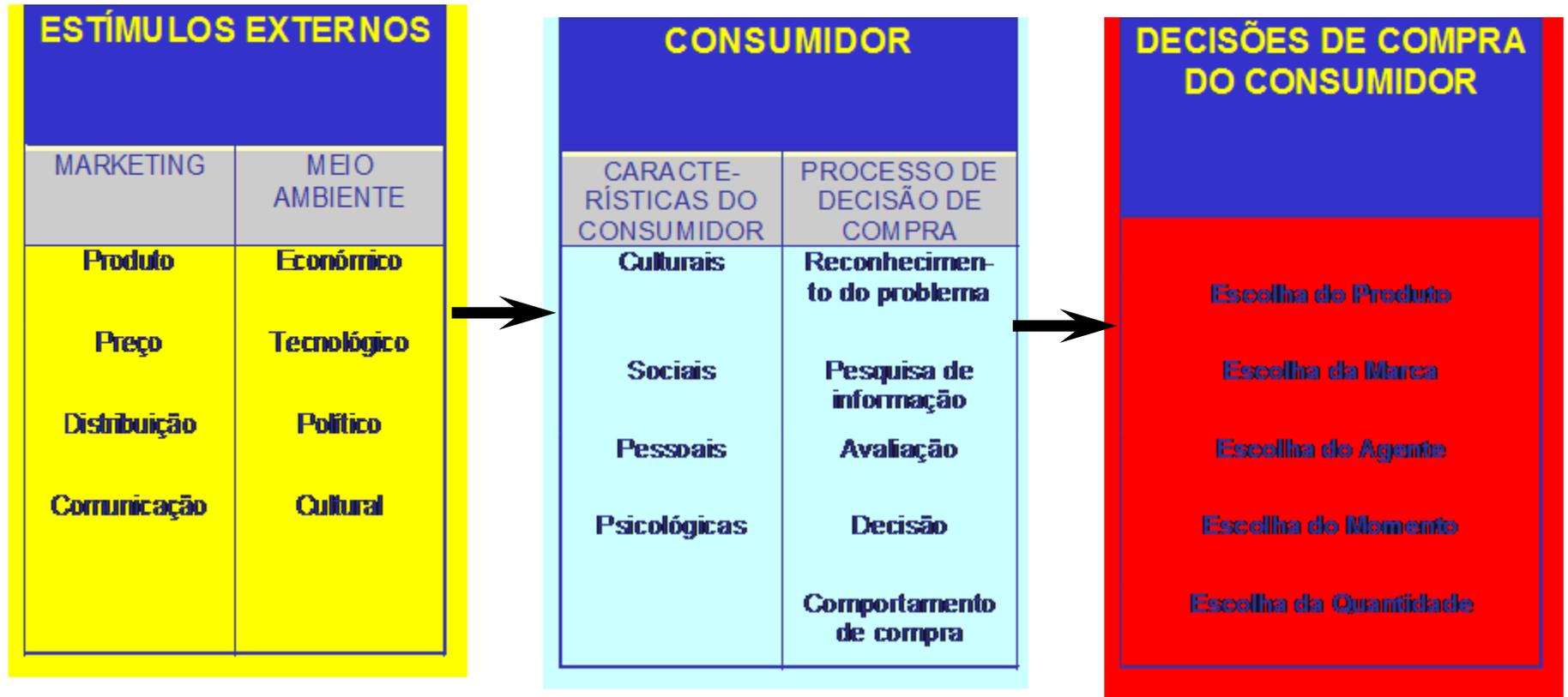
É necessário proceder à pesquisa das relações entre os estímulos do marketing e as respostas (reações) do consumidor

# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## Modelo de Comportamento de Compra



## Modelo Estímulo Resposta



# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

Principais Factores que Influenciam o Comportamento de Compra

Características do Consumidor



# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## Grupos e Redes Sociais

### Grupos de Pertença

- Grupos a que a pessoa pertence e com influência directa nas atitudes e comportamentos de uma pessoa

### Grupos Aspiracionais

- Grupos a que uma pessoa quer pertencer

### Grupos de Referência

- Grupos que são uma referência comparativa na formação das atitudes e comportamentos de uma pessoa

# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## Grupos e Redes Sociais

- Influência da Boca-a-Orelha e buzz marketing
  - **Líderes de opinião**
  - Pioneiros na adoção de novos produtos
  - Embaixadores de marca.
  - Influência da Boca-a-Orelha e buzz marketing

# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## Grupos e Redes Sociais

- Redes Online socialização de comunidades on line que trocam informação e opiniões
- Inclui blogs, sites de networking (facebook), mundos virtuais (second life)

# Família

- Orientação da Família de Origem
  - Religião
  - Política
  - Economia
  
- Família de procriação
  - Comportamento de compra diário

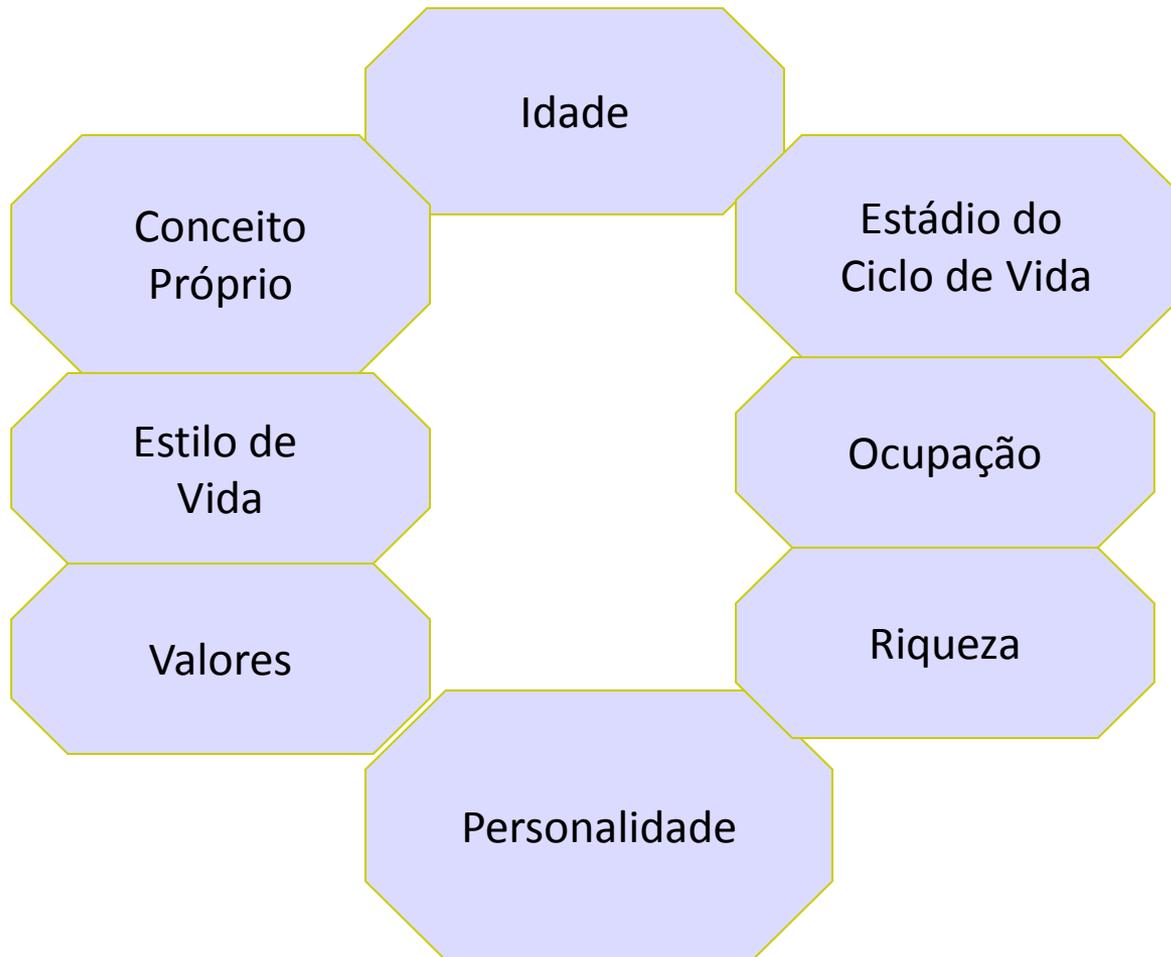
# Papéis e Estatutos

Qual o estatuto associado com vários papéis ocupacionais?

Que influência tem no comportamento do consumidor

# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

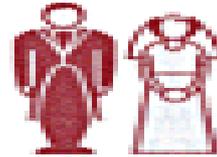
## Fatores Pessoais



# The Family Life Cycle



1. Bachelor stage:  
young single  
people



2. Young married  
couples with no  
children



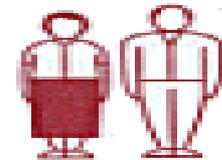
3. Full nest I: young  
married couples  
with children



A. Young or middle-aged  
person with dependent  
children—the single  
parent



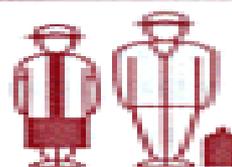
B. Divorced person  
without dependent  
children



C. Middle-aged  
married couples  
without children



4. Full nest II: middle-aged  
married couples still  
with dependent children



5. Empty nest: older  
married couples with no  
children living with them



6. Older single people,  
still working or  
retired

**O comportamento muda de acordo com o ciclo de vida**

- Família
- Psicologicamente
- Acontecimentos marcantes

<http://www.youtube.com/watch?v=sXgpHw-V3QM>

# Rendimento/Ocupação

A ocupação afeta as decisões de compra do consumidor

A situação económica considera

Rendimento  
Pessoal

Poupanças

Taxas de  
Juro

# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## Factores Pessoais

**Estilo de Vida** é o padrão de vida expresso em perfis psicológicos

Padrão AIO (actividades, interesses, opiniões) do consumidor permite captar informação à cerca dos padrões de acções e interacção das pessoas com o meio-ambiente

# Influências do Estilo de Vida

Actividades Múltiplas

Falta de Tempo

Falta de Dinheiro

# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## Características do Consumidor

**Estilo de Vida** é o padrão de vida expresso em perfis psicológicos

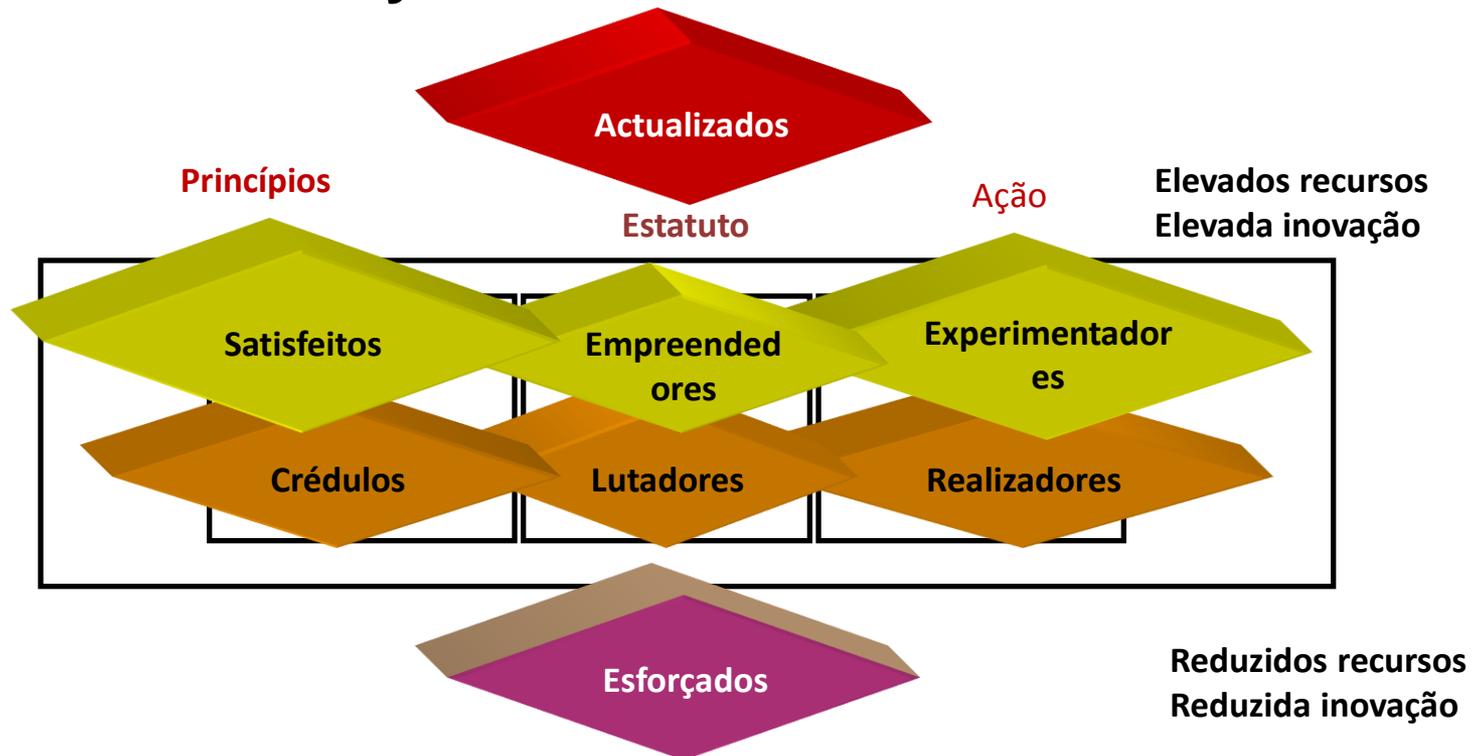
Padrão AIO (actividades, interesses, opiniões) do consumidor permite captar informação à cerca dos padrões de acções e interacção das pessoas com o meio-envolvente

# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## Características do Consumidor

Factores Pessoais. Estilo de Vida

## Value Life Style Values VALS™2



# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## Personalidade

- Personalidade refere-se às características únicas psicológicas que determinam respostas consistentes e duradoras ao meio envolvente do consumidor

# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

**Confiança -  
própria**

**Dominio**

**Sociabilidade**

**Autonomia**

**Defensiva**

**Adaptabilidade**

**Agressividade**

# Traços de Personalidade Marca

Sinceridade

Entusiasmo

Competência

Sofisticação

Rudeza

# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## Fatores Psicológicos

Motivação

Percepção

Aprendizagem

Credos e atitudes

# **Comportamento do consumidor e a sua satisfação**

Um motivo é uma necessidade que pressiona suficientemente uma pessoa para procurar satisfação para uma necessidade.

**Pesquisa de motivação – pesquisa qualitativa designada a conhecer as motivações subconscientes dos consumidores**

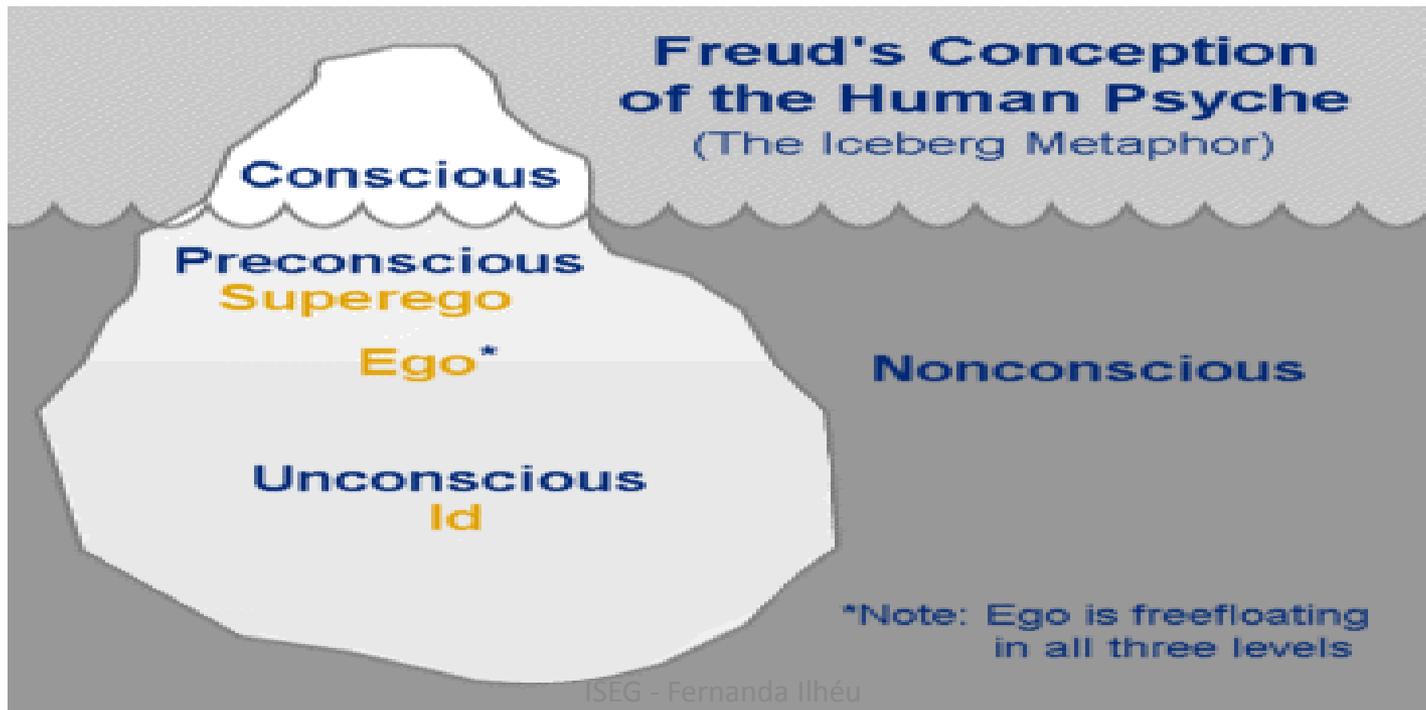
# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## Características do Consumidor

## Factores Psicológicos - Motivação

Nasce de uma necessidade que atingiu um determinado nível de intensidade

- Teoria de FREUD - Forças psicológicas inconscientes, Libido, Ego e Superego



# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## Características do Consumidor

## Factores Psicológicos - Motivação

- Teoria de MASLOW - Hierarquia de necessidades



# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## Características do Consumidor

## Factores Psicológicos - Motivação

- **Teoria de HERZBERG** - Distingue entre factores motivadores e aqueles que causam desmotivação (higiénicos).



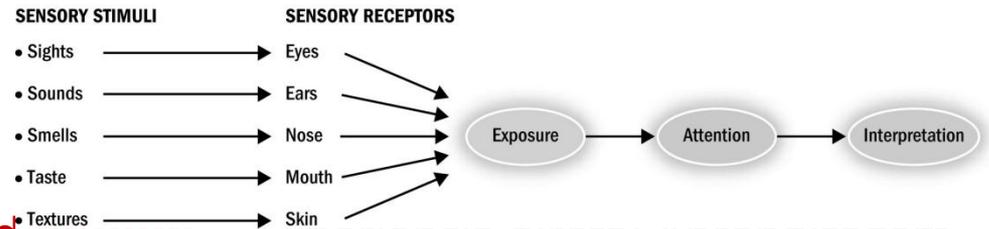
# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## Características do Consumidor

### Factores Psicológicos - Percepção

Duas pessoas podem agir de um modo distinto de acordo com o modo como “integram” uma determinada situação.

- **Atenção selectiva**
- **Distorção selectiva**
- **Retenção selectiva**



**Factores Psicológicos – Aprendizagem** - Experiência direta; Aprendizagem por outros; Aprendizagem acidental

Envolve mudanças no comportamento resultantes do aumento de experiência.

### Factores Psicológicos - Crenças e atitudes

Crenças são pensamentos descritivos à cerca de algo; atitudes descrevem uma situação cognitiva (emoções e acções relativas a algo).

# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## O Processo de Decisão de Compra

### Papéis na decisão de compra:

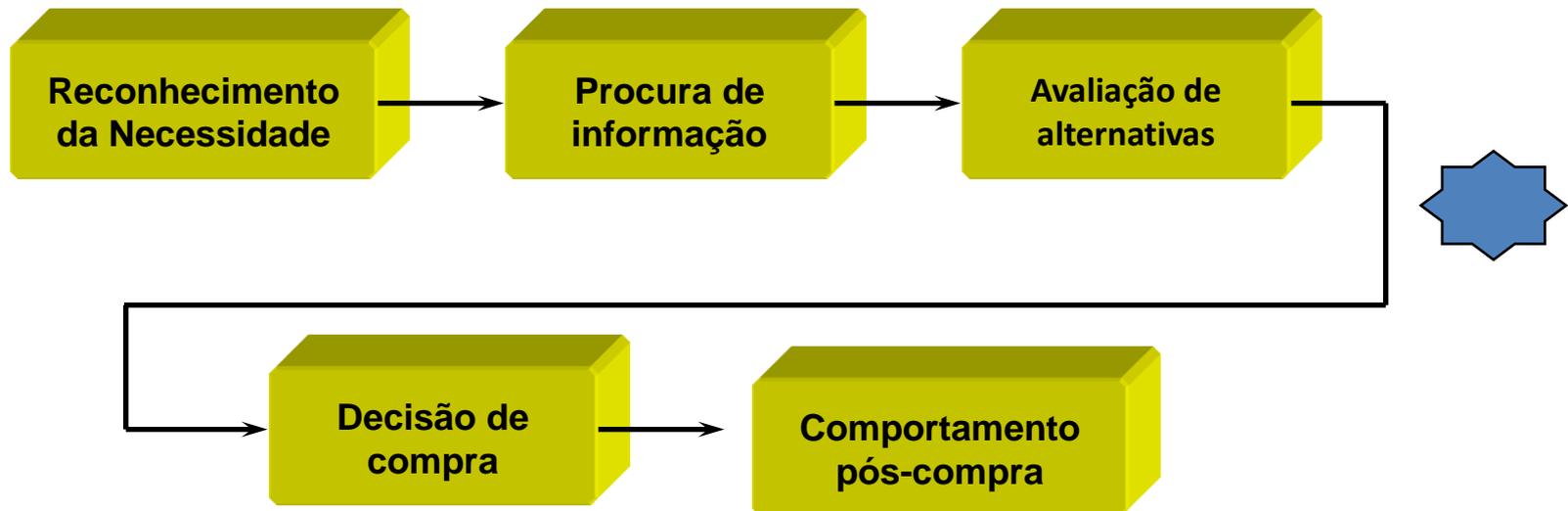
- Iniciador
- Influenciador
- Decisor
- Comprador
- Utilizador

# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## Tipos de Comportamento de Compra

	Grande envolvimento na compra	Baixo envolvimento na compra
Grande diferença entre marcas	<b>Comportamento Complexo</b>	<b>Comportamento Experimental</b>
Reduzida diferença entre marcas	<b>Comportamento Redutor de Dissonância</b>	<b>Comportamento Automático</b>

# Comportamento do consumidor e a sua satisfação



# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## O Processo de Decisão de Compra

### Estádios do Process

**Reconhecimento da Necessidade** - A gestão de marketing necessita identificar em que circunstâncias as Necessidades e/ou Preferências surgem no consumidor.

**Procura de informação** - Após reconhecimento da necessidade o consumidor pode:

- Não efectuar qualquer outra pesquisa
- Efectuar alguma pesquisa adicional
- Procurar activamente mais informações

**A gestão deve interessar-se pelas fontes de informação:**

- **Pessoais ( família, amigos, ...)**
- **Comerciais (vendedores, agentes, ...)**
- **Públicas (mass-media, organizações de consumidores, ...)**
- **Experimentais (manuseamento, utilização, ...)**

# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## O Processo de Decisão de Compra

### Estádios do Processo

**Avaliação de alternativas** - A maioria dos modelos são orientados cognitivamente:

- Consumidor considera um conjunto de atributos
- Os atributos expresso não são, por vezes, os mais importantes
- Consumidor desenvolve um conjunto de crenças àcerca da importância dada pelos fabricantes a cada atributo (IMAGEM DE MARCA)

# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## O Processo de Decisão de Compra

### Estádios do Processo

**Avaliação de alternativas** - A maioria dos modelos são orientados cognitivamente:

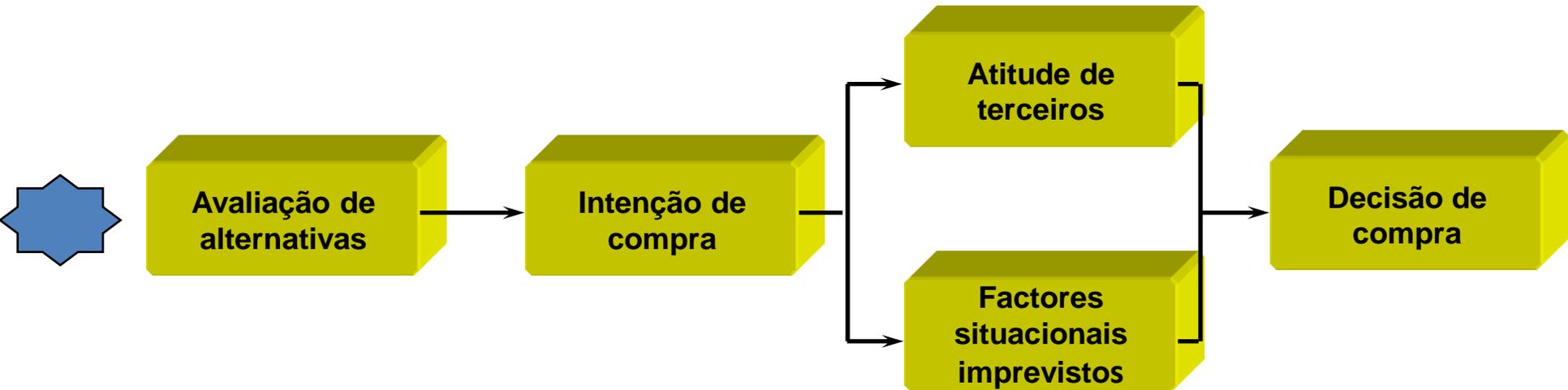
Finalmente o consumidor chega a ATITUDES (julgamentos, preferências) relativamente às diferenças alternativas de marca através de um processo de avaliação.

COMPUTADOR	CAP.MEMÓRIA	CAP.GRÁFICA	EXISTÊNCIA SOFTWARE	PREÇO
A	10	8	6	4
B	8	9	8	3
C	6	8	10	5
D	4	3	7	8
PESOS	40%	30%	20%	10%

# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## Tipos de Comportamento

### Estádios do processo



# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## O Processo de Decisão de Compra

### Estádios do Processo

#### Comportamento pós-compra

- **Satisfação pós-compra** - É uma função da proximidade entre as expectativas do comprador à cerca do produto (E) e a performance percebida (P).  $S = f(E, P)$
- **Actuação pós-compra** - Algum cuidado a ter se ocorrer insatisfação: reagem ou não? Reagem publicamente ou em privado?
- **Utilização pós-compra**
  - Novas utilizações
  - Guardam e não utilizam
  - Comercializam o produto, ...

# Comportamento do consumidor e a sua satisfação

## Consumidor Organizacional

### Questões a Analisar

- Quem constitui o mercado organizacional?
- Que decisões tomam os compradores?
- Quem participa no processo?
- Quais as principais influências nos compradores?
- Como elaboram os compradores as suas decisões?

# Comportamento do consumidor organizacional e a sua satisfação

- **Quem constitui o mercado?**

O mercado organizacional é constituído por todas as organizações que adquirem bens e serviços para utilizar na produção de outros produtos e serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros.

# Comportamento do consumidor organizacional e a sua satisfação

- **Estrutura do mercado e procura**

- Poucos compradores
- Maior dimensão de cada cliente
- Concentração geográfica
- Relação estreita fornecedor-cliente
  
- Procura inelástica (alterações no preço não provocam alterações na procura)
- Procura flutuante (pequenas alterações na procura primária podem provocar grandes alterações na procura derivada)
  
- Compra profissionalizada
- Influências de compra diversas

# Comportamento do consumidor organizacional e a sua satisfação

- **Que decisões tomam os compradores?**
  - **Recompra normal** - Processo de decisão normalizado
  - **Recompra modificada** - Envolve geralmente decisões adicionais
  - **Nova compra:**
    - Especificações do produto
    - Limites de preço
    - Prazos e condições de entrega
    - Serviço pós-venda
    - Condições de pagamento
    - Quantidades por encomenda
    - Fornecedores possíveis
    - Selecção do fornecedor

# Comportamento do consumidor organizacional e a sua satisfação

## **Processo de Compra Organizacional**

**É o processo onde os compradores organizacionais determinam que produtos e serviços são necessários comprar, e depois selecionam, avaliam e escolhem entre ofertas alternativas.**

# Comportamento do consumidor organizacional e a sua satisfação

- **Quem participa no processo?**

- Utilizadores
- Influenciadores
- Decisores
- Aprovadores
- Obstructores (“Gatekeepers”)

## **Questões a analisar**

- Quem são os participantes fundamentais?
- Que decisões é que influenciam?
- Qual o seu grau de influência?
- Que critérios utilizam?

# Comportamento do consumidor organizacional e a sua satisfação

- Quais as principais influências nos compradores?



# Comportamento do consumidor organizacional e a sua satisfação

## Etapas no processo



# **Comportamento do consumidor organizacional e a sua satisfação**

## **Processo de decisão**

### **Cooperação com fornecedores**

Desenvolvimento sistemático de networks de parceria com fornecedores para garantir um fornecimento apropriado e sustentável de produtos e materiais e serviços que satisfaçam as necessidades da empresa

# Comportamento do consumidor organizacional e a sua satisfação

## E-Procurement

- Compras online
- Centrais de Compras online
- Extranets

The screenshot displays the Sun Microsystems website's product page for the Sun Ultra 40 Workstation. The page features a navigation bar with links for Products, Downloads, Services & Solutions, Support, Training, and Developer. A search bar is located in the top right corner. The main content area includes a "Special Offer" section with the headline "Maximize Desktop Performance- Risk-free for 60-days!" and a "Qualify Now" button. A large image of the Sun Ultra 40 Workstation is shown on the right. Below the main content, there is a "Chat Now" window overlay with a chat interface. The chat window shows a conversation between a user and a sales agent named Christina Garcia. The user asks about Windows Vista support, and the agent responds that the workstation supports Windows Vista OS. The chat window also includes a "Send" button and a "Close" button. In the background, a table lists product details for the Sun Ultra 40 and Sun Ultra 20 Workstations. The Sun Ultra 40 Workstation is listed with a "Price & Buy" button. The Sun Ultra 20 Workstation is listed with a "Price & Buy" button. The table also includes a "Before You Buy" section with links for "Call Me Now", "Chat Now", "Email Me", and "Call Sun Toll Free".

Navigation: Home > Products >

### Desktops & Workstations

Special Offer  
**Maximize Desktop Performance- Risk-free for 60-days!**  
Try a multiplatform Sun Ultra 20 or Ultra 40 workstation and get the power you need for heavy-duty applications.  
[Qualify Now »](#)

Every environment has its own requirements. Whether you need a workstation for interactive tasks such as CAD/CAE, visual simulation, or development or business applications, we have a solution for you. Whatever your requirement, we have a desktop workstation for you.

Product Name: Sun Ultra 40 Workstation

Price & Buy

\* Sun Ultra 40 Workstation has been tested on Windows XP Professional and Windows XP Professional x64 only.

Desktop 10 (64-bit)  
• Microsoft Windows XP Professional (32-bit)  
• Microsoft Windows XP Professional x64 Edition

Sun Ultra 20 Workstation

• One AMD Opteron processor (100 or 1200 Series)  
• Up to 8 GB of ECC unbuffered

• Solaris 10 Operating System (preloaded)  
• Red Hat Enterprise Linux

Before You Buy

- Call Me Now
- Chat Now
- Email Me
- Call Sun Toll Free

Evaluate

- Workstation Comparison
- Success Stories
- Promotions

Get

- Price & Buy

Use

- Documentation
- eNewsletters

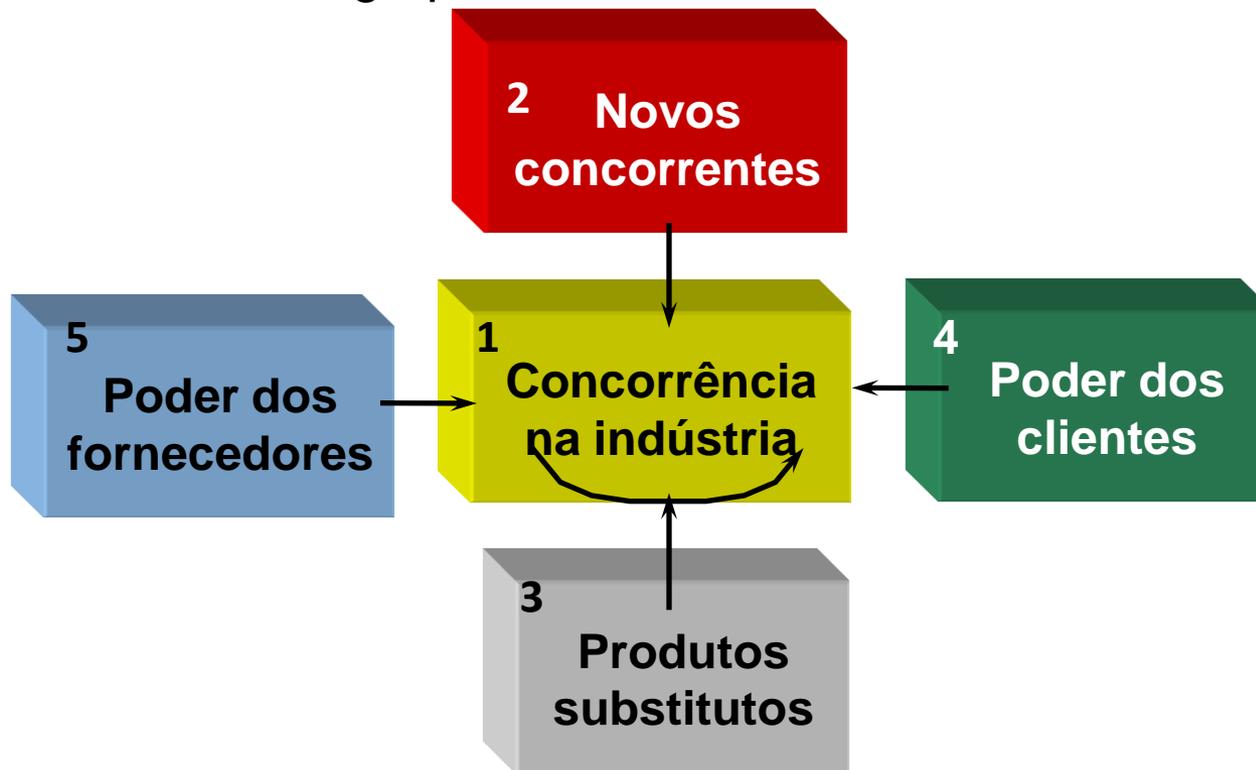
# Comportamento do consumidor organizacional e a sua satisfação

## E-Procurement

- Vantagens
  - Acesso a novos fornecedores
  - Custos mais baixos
  - Rapidez do processamento da encomenda e entrega
  - Partilha de informação
  - Vendas
  - Serviço e apoio
- Desvantagens
  - Pode prejudicar relacionamentos quando os compradores procuram sempre novos fornecedores
  - Segurança

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

MICHAEL PORTER (1985) identificou cinco forças que definem a atractividade intrínseca de um determinado mercado ou segmento de mercado no longo prazo.



# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

As primeiras três forças do modelo de Porter apelam explicitamente à concorrência.

O conhecimento da concorrência é crucial para um efectivo planeamento de mercado.

A empresa deve continuamente comparar os seus produtos, preços, canais de distribuição e comunicação com a concorrência.

## QUESTÕES A ANALISAR

- Quem são os nossos concorrentes?
- Quais são as suas estratégias?
- Quais os seus objectivos?
- Quais os seus pontos fortes e fracos?
- Quais os seus padrões de reacção?

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## IDENTIFICAÇÃO DOS CONCORRENTES

- **A partir da INDÚSTRIA**

Definição de INDÚSTRIA - Grupo de empresas que oferecem um produto ou classe de produtos que são substitutos próximos de cada um

- **A partir do MERCADO**

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## IDENTIFICAÇÃO DOS CONCORRENTES

- **A partir da INDÚSTRIA:**

- **Principais factores que influenciam a estrutura da indústria**

- Número de empresas e grau de diferenciação
- Barreiras à entrada e à mobilidade interna
- Barreiras à saída e à redução de dimensão (down-sizing)
- Estrutura de custos
- Grau de integração vertical
- Grau de globalização

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## IDENTIFICAÇÃO DOS CONCORRENTES

### BARREIRAS E RENDIBILIDADE

Barreiras à entrada

Baixas

Baixo e estável  
retorno

Baixo e instável  
retorno

Altas

Elevado e estável  
retorno

Elevado e instável  
retorno

Baixas

Altas

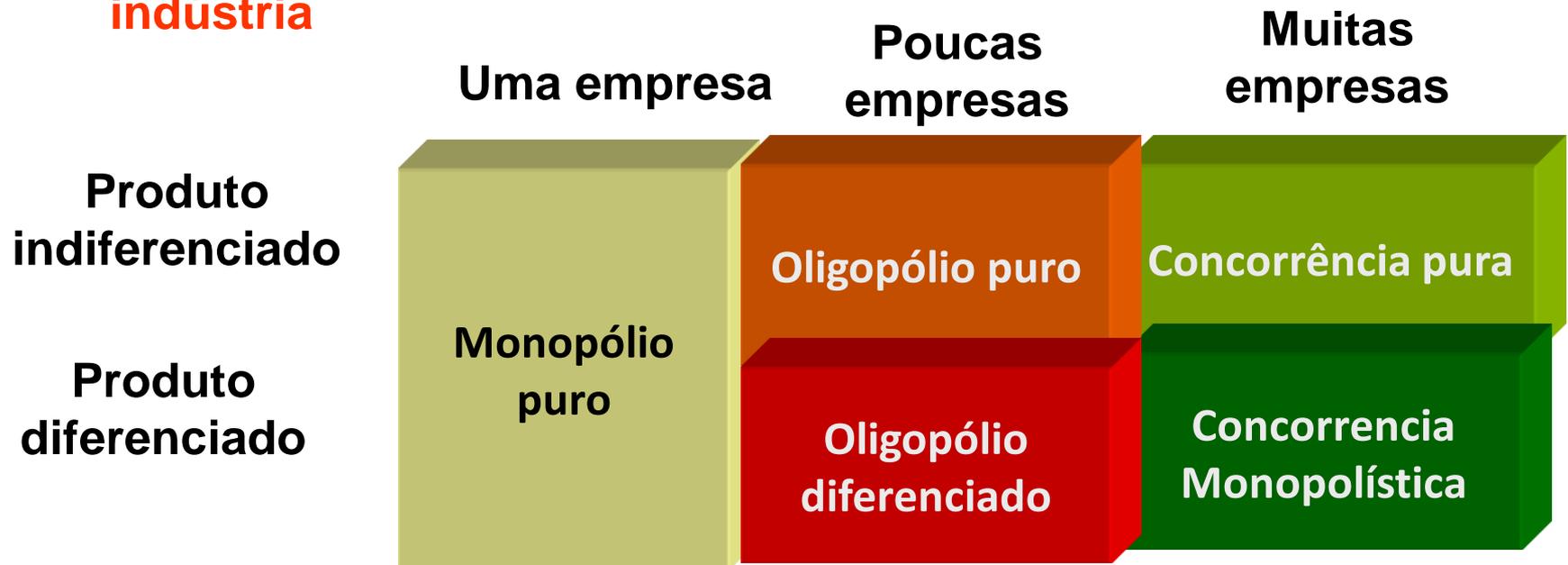
Barreiras à saída

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## IDENTIFICAÇÃO DOS CONCORRENTES

- A partir da **INDÚSTRIA**

- **Número de empresas, graus de diferenciação e tipos de indústria**



# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## IDENTIFICAÇÃO DOS CONCORRENTES

### A partir do MERCADO

Em vez de olharmos para as empresas que fabricam o mesmo produto, podemos considerar aquelas que se dirigem à mesma necessidade do consumidor.

#### Segmentação pelo consumidor

Segmentação pelo produto	Crianças / Adolescentes	19-35 anos de idade	Mais de 36 anos de idade	
	Pasta normal	Colgate Procter & Gamble	Colgate Procter & Gamble	Colgate Procter & Gamble
	Com flúor	Colgate Procter & Gamble	Colgate Procter & Gamble	Colgate Procter & Gamble
	Gel	Colgate Procter & Gamble Lever	Colgate Procter & Gamble Lever	Colgate Procter & Gamble Lever
	Às riscas	Beecham	Beecham	
	Para fumadores		Topol	Topol

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## IDENTIFICAÇÃO DOS CONCORRENTES

## DETERMINAÇÃO DOS OBJECTIVOS

- Crescimento
- Margem (“Qualidade”)
- “Cavalo de Tróia”
- Inovação
- ....

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## IDENTIFICAÇÃO DOS CONCORRENTES

## DETERMINAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS

Recolha de dados sobre:

- Vendas
- Quota de mercado
- Margem de lucro
- R.O.I.
- Cash-flow
- Novos investimentos
- Capacidade utilizada

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## IDENTIFICAÇÃO DOS CONCORRENTES

## DETERMINAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS

- **Dados de marketing relevantes:**
  - Quota de mercado
  - Quota de percepção
  - Quota de afeição
- **Princípios sobre os quais assenta a “cultura” dos concorrentes e que, eventualmente, já não sejam válidos**

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## IDENTIFICAÇÃO DOS CONCORRENTES

## IDENTIFICAÇÃO DOS PADRÕES DE REACÇÃO

### Principais tipos de concorrentes:

- O concorrente “lento” ou “inerte”
- O concorrente selectivo
- O concorrente “feroz”
- O concorrente imprevisível

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## IDENTIFICAÇÃO DOS CONCORRENTES

## IDENTIFICAÇÃO DOS PADRÕES DE REACÇÃO

- Se os concorrentes são muito semelhantes e tiverem abordagens de mercado semelhantes, então o equilíbrio é instável
- Se um único factor importante é o factor crítico de sucesso, então o equilíbrio é instável
- Se os factores críticos de sucesso forem muitos torna-se possível, para cada concorrente, tirar partido de uma vantagem concorrencial. Quanto mais numerosos forem os factores maior a possibilidade de coabitação
- Quanto menor o número de factores críticos de sucesso menor o número de concorrentes
- Uma quota de mercado na proporção de 2 para 1 permite atingir um ponto de equilíbrio

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## FASES DO SISTEMA DE MONITORAGEM DA CONCORRÊNCIA

### ● Montagem do sistema

- Identificação das informações essenciais
- Identificar as melhores fontes de informação
- Designar um responsável pelo sistema

### ● Recolha dos dados

### ● Avaliação e análise dos dados

### ● Circulação e fornecimento de informações

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## SELECÇÃO DOS CONCORRENTES A ATACAR E A EVITAR

- Atacar os “fortes” ou os “fracos”?
- Atacar aqueles que se encontram “mais perto” ou os “mais distantes”?
- Atacar os “bons” ou os “maus”?

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## Estratégias de Concorrência Básicas

Estratégias de posicionamento de Michael Porter

+ Liderança  
pelos Custos

+Diferenciação

+Focus

- Middle of the  
road

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA LÍDERES, DESAFIADORES, SEGUIDORES E ESPECIALISTAS

### HIPOTÉTICA ESTRUTURA DO MERCADO

Podemos ganhar uma outra visão da arena concorrencial se analisarmos o papel desempenhado por cada empresa no mercado alvo



# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## ESTRATÉGIAS PARA LÍDERES DE MERCADO

Em diversos mercados a presença de um líder é reconhecida incontestavelmente:

- **NIKE – Artigos desporto**
- **WALMART - Retalho**
- **MICROSOFT - Software -Computadores**
- **COCA-COLA - Refrigerantes**
- **MCDONALD'S - Comida rápida**
- **GOOGLE – Pesquisa Internet**

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## ESTRATÉGIAS PARA LÍDERES DE MERCADO

As firmas líderes pretendem, naturalmente, manter-se como tal.

Estratégias possíveis:

- **Expansão da procura total do mercado**
- **Proteção da quota de mercado atual**
- **Aumento da quota de mercado atual**

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## ESTRATÉGIAS PARA LÍDERES DE MERCADO

- **Expansão da procura total do mercado**
  - **Novos utilizadores**
    - Fazendo parte do atual mercado-alvo
    - Não fazendo parte do atual mercado-alvo
    - Expansão geográfica
  - **Novas utilizações**
  - **Maior utilização**

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## ESTRATÉGIAS PARA LÍDERES DE MERCADO

### ● Proteção da quota de mercado atual

#### ● Inovação contínua (ataque)

#### ● Modelo “DEFENDER” (defesa)

- Baixar o preço se o mercado não está segmentado. Se o estiver pode aumentar nos segmentos menos vulneráveis
- Diminuir investimentos na distribuição
- Manter relacionamento forte com o consumidor
- Melhorar as características dos produtos âncora; melhor do que tentar igualar os produtos fortes do concorrente
- Investir menos em publicidade de notoriedade e mais na de reposicionamento

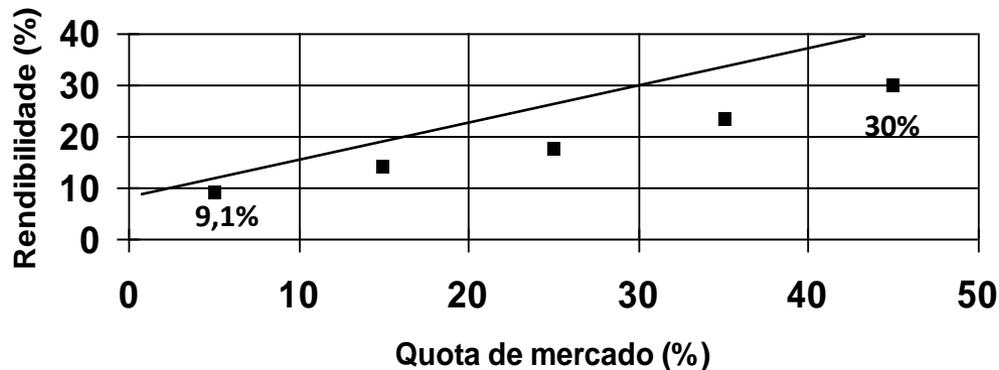
# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## ESTRATÉGIAS PARA LÍDERES DE MERCADO

- **Expansão da quota de mercado atual**

Estudo P.I.M.S. (Profit Impact of Management Strategies) detectou as variáveis-chave associadas com a rentabilidade

- Quota de mercado
- Qualidade técnica do produto
- ...

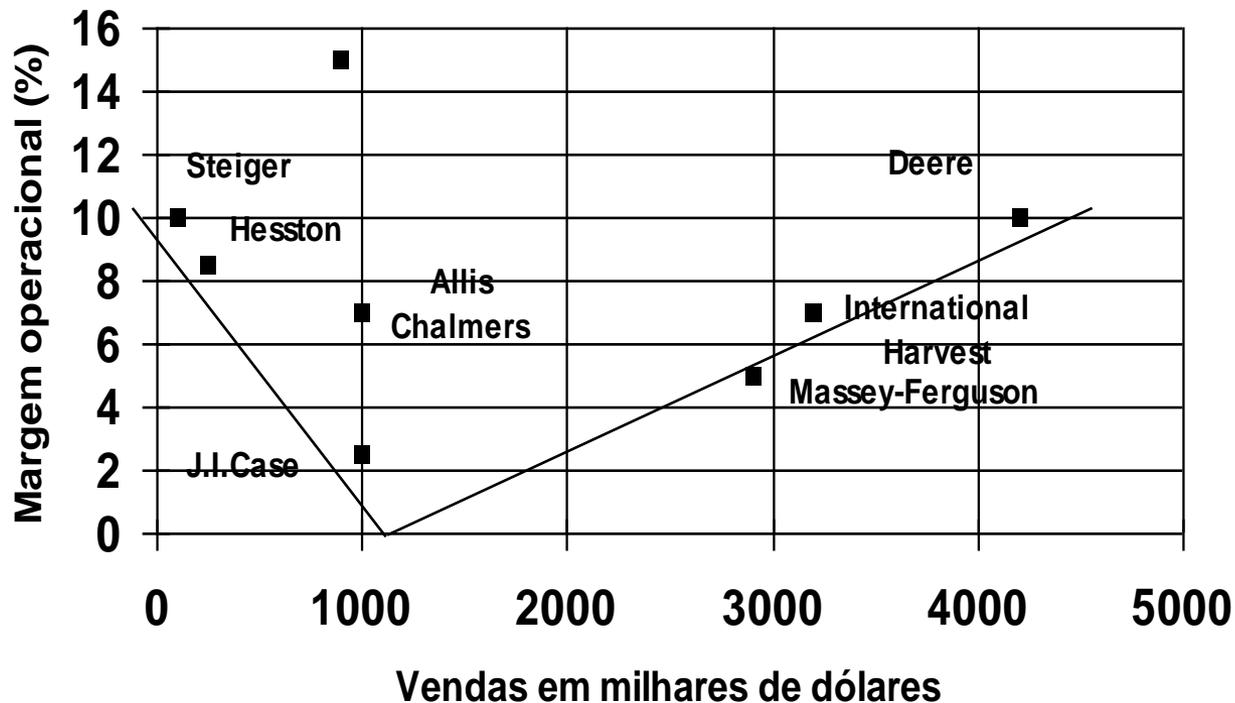


# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## ESTRATÉGIAS PARA LÍDERES DE MERCADO

- **Expansão da quota de mercado atual**

A relação em V



# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## ESTRATÉGIAS PARA LÍDERES DE MERCADO

- Expansão da quota de mercado atual
- Quotas de mercado mais elevadas só são preferíveis se:
  - Se aumenta rentabilidade com o aumento da quota de mercado.  
Custos unitários decresçam com aumento da quota (Curva de experiência).
  - Se protege a empresa de ataques dos followers
- Produzir produtos de alta qualidade
- Criar boas experiências de serviço
- Construir relacionamentos fortes

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## ESTRATÉGIAS PARA DESAFIADORES (“CHALLENGERS”)

- Definição do objectivo estratégico: **AUMENTO DA QUOTA**
- O “Challenger” pode atacar:
  - O líder
  - Firmas da sua dimensão que não estão em boas condições e que estão sub-financiadas
  - Pequenas firmas locais e regionais que não estão em boas condições e que estão sub-financiadas

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## ESTRATÉGIAS PARA DESAFIADORES (“CHALLENGERS”)

- **Estratégias específicas de ataque**
- **Preço inferior para produto igual (FUJI)**
- **Preço muito inferior para produto ligeiramente inferior (PRODUTOS BRANCOS)**
- **Produtos de prestígio (MERCEDES; SONY; LACOSTE)**
- **Proliferação de produtos (DANONE)**
- **Inovação (POLAROYD)**
- **Serviços melhorados (AVIS)**
- **Inovação na distribuição (AVON; TIMEX)**
- **Eficiência produtiva (TOYOTA; NISSAN; PANASONIC; ...)**
- **Publicidade (PEPSI)**

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## ESTRATÉGIAS PARA SEGUIDORES (“FOLLOWERS”)

- **Vantagem: Boa rentabilidade pois não se suportaram os investimentos associados à inovação**
- **Desvantagem: Nunca se será líder**
- **Indústrias mais susceptíveis de apresentarem “followers”:**
  - **Aço**
  - **Fertilizantes**
  - **Químicos**

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## ESTRATÉGIAS PARA SEGUIDORES (“FOLLOWERS”)

- **Imitador pirata (“counterfeiter”)** - Fabricação de produtos com a mesma marca de modo ilegal
- **Imitador total (“cloner”)** - Produtos “absolutamente” idênticos apenas com marcas ligeiramente diferentes
- **Imitador (“imitator”)** - Produto parecido embora com marca e apresentação diferentes
- **Adaptador (“adaptator”)** - Pega nos produtos líderes adaptando-os e até melhorando-os

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## ESTRATÉGIAS PARA ESPECIALISTAS (“NICHERS”)

- **Características de um nicho de mercado:**

- Tem dimensão e poder de compra suficiente para ser rendível
- É de um interesse secundário para os concorrentes principais
- A empresa tem competência e recursos distintivos para servir o nicho com eficiência
- A empresa pode defender-se contra um ataque de um concorrente principal através do valor que construiu junto dos seus clientes

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## ESTRATÉGIAS PARA ESPECIALISTAS (“NICHERS”)

A ideia chave de servir um nicho de mercado reside na

### ESPECIALIZAÇÃO

- Por utilizador final
- Por nível do ciclo de produção
- Por “dimensão” de clientes
- Por um cliente específico
- Por região
- Por produtos ou linha de produtos
- Por um determinado tipo de produto
- Por “encomenda”
- ...

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## O EQUILÍBRIO ENTRE AS ORIENTAÇÕES PARA O CLIENTE E PARA O CONCORRENTE

Centrado na concorrência	Não	<b>ORIENTAÇÃO DE PRODUTO</b>	<b>ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE</b>
	Sim	<b>ORIENTAÇÃO PARA O CONCORRENTE</b>	<b>ORIENTAÇÃO DE MERCADO</b>
		Não	Sim
		Centrado no cliente	

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## O EQUILÍBRIO ENTRE AS ORIENTAÇÕES PARA O CLIENTE E PARA O CONCORRENTE

### ● Empresa com orientação para a concorrência

#### Situações que a empresa segue com atenção:

O concorrente W vai-nos tentar esmagar na zona Norte

O concorrente X está a melhorar a sua distribuição no Interior e vai fazer diminuir as nossas vendas

O concorrente Y baixou os preços em Lisboa e perdemos 3 pontos de quota de mercado

O concorrente Z introduziu um novo serviço no Algarve e estamos a perder vendas

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## O EQUILÍBRIO ENTRE AS ORIENTAÇÕES PARA O CLIENTE E PARA O CONCORRENTE

- **Empresa com orientação para a concorrência**

### Reacções

Vamos retirar da zona Norte porque não podemos travar esta batalha

Vamos aumentar o nível de publicidade no Interior

Seguimos a baixa de preço de Y em Lisboa

Vamos aumentar as promoções de vendas no Algarve

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## O EQUILÍBRIO ENTRE AS ORIENTAÇÕES PARA O CLIENTE E PARA O CONCORRENTE

- **Empresas com orientação para o cliente**

### Situações que a empresa segue com atenção

O mercado global está a crescer 4% ao ano

O segmento mais sensível à qualidade está a crescer 8% ao ano

O segmento dos clientes que procuram a melhor oferta também está a crescer rapidamente. Estes clientes, no entanto, não ficam fiéis ao mesmo fornecedor por muito tempo

Um número crescente de clientes tem vindo a mostrar interesse numa linha de atendimento telefónico permanente (24 horas) que, na indústria, ninguém possui.

# ANÁLISE DA INDÚSTRIA E CONCORRÊNCIA

## O EQUILÍBRIO ENTRE AS ORIENTAÇÕES PARA O CLIENTE E PARA O CONCORRENTE

- **Empresa com orientação para o cliente**

### Reacções

Vamos focalizar no segmento de “qualidade” do mercado; vamos comprar melhores componentes, melhorar o controle de qualidade e mudar o centro da nossa publicidade para a “qualidade”

Vamos evitar descidas de preço porque não pretendemos esse tipo de clientes

Vamos instalar um serviço de atendimento telefónico que funcione 24 horas por dia.