

A utilização da segmentação de mercado para obtenção de vantagem competitiva: o caso de um pequeno fabricante de cigarros do Rio de Janeiro

VAGNER ROSALEM (UFLA)
ANTÔNIO CARLOS DOS SANTOS (UFLA)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

ROSALEM, Vagner; SANTOS, Antônio Carlos dos. A utilização da segmentação de mercado para obtenção de vantagem competitiva: o caso de um pequeno fabricante de cigarros do Rio de Janeiro In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 660-674.

Resumo

Este artigo demonstra que a segmentação de mercado pode ser utilizada para a obtenção de vantagem competitiva em firmas de pequeno porte. Valendo-se de uma pesquisa realizada junto a uma firma nacional, atuante como fabricante no setor de tabacos, este estudo de caso evidencia que o uso das técnicas de marketing pode ajudar as micro e pequenas firmas a visualizarem as lacunas existentes entre as necessidades do mercado e a realidade de produtos e serviços a este ofertada. Seu objetivo básico é a demonstração das estratégias adotadas por este fabricante, visando o aumento de sua participação em um mercado onde as firmas atuantes enfrentam além da concorrência própria em mercados competitivos, a concorrência desleal imposta pelo mercado ilegal do contrabando, que é uma realidade no mercado nacional de tabacos.

1. INTRODUÇÃO

A indústria de tabacos tem uma grande relevância no mercado brasileiro em função dos elevados valores que movimenta em toda sua cadeia produtiva.

Esta importante indústria que já ostentou poder a ponto de ser representada por um ramallete de fumo no Brasão da República, se vê estagnada e à mercê de ações, proibições legais e campanhas governamentais que visam desencorajar o consumo de seus produtos.

No Brasil as campanhas contra o tabagismo e as restrições legais à propaganda, evitaram o aumento do consumo, porém, temos um mercado consumidor estabilizado na última década, onde o consumo anual do produto se mantém na casa dos 150 bilhões de cigarros (Cabral, in SISFSC 2001).

Pesquisas mundiais encomendadas pelos maiores fabricantes, apontam que em poucas décadas tal produto será encontrado somente no continente Africano, justamente por ser o mais pobre e com uma população menos informada dos malefícios causados por tal consumo, em relação aos demais continentes.

Embora a citada estagnação seja uma realidade, firmas participantes da cadeia produtiva desta indústria parecem não estar se importando com tendências mundiais, e com projeções que falam em décadas, pois o que se percebe é uma acirrada competitividade, muitas vezes desigual e desleal.

Observa-se na prática o avanço crescente da pirataria, do contrabando e conseqüentemente da evasão fiscal, fazendo com que não só a nação perca suas receitas, mas também esta indústria, pois além de ter suas firmas convivendo com a concorrência legal e própria em mercados competitivos, acaba tendo que suportar a concorrência ilegal imposta pelas formas ilícitas de fabricação e comercialização do produto no mercado informal.

É estatisticamente comprovado que no Brasil, a taxa de “mortalidade empresarial” entre as micro e pequenas empresas é alta, e que paralelo a isso, este segmento empresarial é o seu maior gerador de empregos.

Para Fensterseifer et. all (1997), “nenhuma empresa, seja ela pequena, ou grande, é independente e auto-suficiente”, o que se associado à comprovação anterior, evidencia a importância cada vez maior da adoção de ações e exemplos bem sucedidos de cooperação entre os agentes de uma cadeia produtiva, visando através do aumento da competitividade, a redução destes índices de mortalidade.

Este artigo se propõe a abordar o tema demonstrando o que o pequeno fabricante nacional, que é um dos elementos mais prejudicados nesta cadeia produtiva, vem fazendo para aumentar sua competitividade frente à concorrência legal e principalmente a ilegal, procurando relacionar suas ações estratégicas à literatura existente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competitividade

Globalização e competitividade são termos utilizados de forma cada vez mais freqüente nos dias de hoje. Em mercados não-globalizados, a competitividade é definida pela ação dos governos, que garantem a sobrevivência dos agentes econômicos através de subsídios, onerando desta forma, os contribuintes. Já em mercados globalizados, a competitividade das firmas é determinada pela sua capacidade de crescer frente à concorrência (Jank, 2000).

As transformações sociais, políticas e econômicas pelas quais os países vêm passando, estão promovendo um aumento da competição entre os diversos segmentos da economia jamais visto na história.

Casarotto (1998) argumenta que esta competição tem se refletido em todas as firmas, principalmente nas pequenas e médias que por sua vez, estão mais expostas aos riscos impostos pela alta competitividade.

Com a reestruturação produtiva que ocorreu entre os anos 1970 e 1980, o tema competitividade tornou-se bastante freqüente em debates econômicos. Tal polêmica deve-se à dificuldade em precisar o conteúdo, às divergências em relação às variáveis utilizadas e às limitações em operacionalizar determinados indicadores (Haugenauer, 1989).

Competitividade é um termo que não tem uma definição precisa, ao contrário, abrange tantas óticas sobre um mesmo problema que dificilmente se pode estabelecer uma definição que seja suficientemente abrangente (Jank, 2000).

Segundo Kilmann et.all.(1991), nos últimos anos surgiram muitos termos que objetivam a melhoria das organizações como produtividade, eficiência, eficácia, sucesso, gerência pela qualidade total, e mais recentemente competitividade. Estes conceitos não significam a mesma coisa, sendo que a abordagem mais recente diz respeito a todas estas denominações somadas.

Se focada pela ótica das teorias de concorrência, a competitividade pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver, e se possível, crescer em mercados concorrentes. Desta forma temos que a competitividade é uma medida de desempenho das firmas individuais, o qual, depende das relações sistêmicas (Jank, 2000).

De acordo com tal teoria, Coutinho, L et.all (1993) e Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), definem competitividade como *"a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado"*.

Para estes autores, a competitividade pode ser analisada por duas óticas. A primeira credita maior ou menor taxa de competitividade em relação ao desempenho das firmas, levando-se em conta por exemplo, aspectos como seu ganho de mercado e sua importância nas exportações da nação. Na segunda visão, os autores defendem que a competitividade é uma medida da eficiência no processo produtivo, estabelecida pela capacidade de industrialização das firmas.

Ferraz, Kupfer & Haguenaer (1995) enfatizam as estratégias como base da competitividade dinâmica e as definem como o conjunto de gastos em gestão, recursos humanos, produção e inovação, que visam ampliar e renovar a capacitação das firmas nas dimensões exigidas pelos padrões de concorrência vigentes nos mercados em que participam.

Por sua vez, Best (1990), define ação estratégica como a capacidade que as firmas demonstram, individualmente ou em conjunto, de alterar, a seu favor, características do ambiente competitivo tais como estrutura do mercado e os padrões de concorrência.

Se para Ferraz et.all., a capacidade de ação estratégica pode alterar o ambiente competitivo, que é previamente condicionado pelos padrões da concorrência, para Michael Best a intervenção pode ser deliberada sobre o ambiente competitivo, o que é válido, por exemplo, nas cadeias produtivas de bens de consumo.

Ambas concepções são importantes e complementares para a análise da competitividade dinâmica, porém não podemos deixar de levar em conta a abordagem da capacidade de coordenação da cadeia produtiva em que as firmas desenvolvem suas estratégias.

Porter (1995), identifica como um dos elementos-chave das vantagens competitivas, a presença de fornecedores e distribuidores competitivos, explicitando as relações verticais de dependência que são subliminares ao desempenho positivo das firmas. A definição do conceito de competitividade tem conseqüências diretas para a escolha dos indicadores de desempenho.

Ainda segundo Porter, toda firma possui uma estratégia competitiva implícita ou explícita. A estratégia competitiva é a combinação das metas que a firma busca e as políticas empregadas para alcançar os resultados esperados.

É notório que a elevada competitividade, a busca pela excelência, o foco no cliente, as transformações nas relações de mercado entre as firmas, o novo papel do estado nas relações setoriais, entre outros aspectos, têm definido novos paradigmas e imposto novos referenciais de competência para as organizações e firmas, na busca pela sobrevivência.

Desta forma, a competitividade decorre de um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais que visam alcançar objetivos de crescimento, conquista e manutenção de mercados.

2.1.1 Indicadores de competitividade

No que se refere às firmas, os fatores que indicam a competitividade são os fatores sistêmicos, que se relacionam ao ambiente macroeconômico; os fatores estruturais, relacionados ao mercado onde esta atua; e os fatores internos, que determinam diretamente a ação da firma e estão sob seu efetivo controle.

A competitividade pode ser constatada quando da presença de alguns indicadores como a produtividade, o emprego da tecnologia, a existência de alianças estratégicas e a segmentação do mercado, dentre outros (Albuquerque, 1992).

Segundo Jank (2000), os investimentos em inovação de processo e de produto, marketing e recursos humanos determinam a competitividade futura, uma vez que estão associados à preservação, renovação e melhoria das vantagens competitivas dinâmicas.

Barabba & Zaltman (1992) e Hunt & Morgan (1995), argumentam que a segmentação do mercado, uma das ferramentas do marketing, está diretamente relacionada à competitividade, uma vez que, as firmas se tornam mais competitivas entre si, ao disputarem diferentes consumidores que possuem diferentes desejos e necessidades.

Valdéz (*apud*, Haley 1968), sugere que uma estratégia de segmentação funcional de mercado consiste em buscar sistematicamente novos produtos, para os quais não existe oferta competitiva no mercado, mas que satisfaçam as expectativas de um grupo específico de compradores, importantes o suficiente para justificar o lançamento de um novo produto ou uma nova marca.

Aaker (2001), argumenta que um dos determinantes da vantagem competitiva é a escolha do mercado-alvo para o seu produto, sendo que nesta escolha, deve-se observar os valores do consumidor. Tais valores devem ser vistos não apenas em termos de característica dos produtos, mas também em termos do processo utilizado na sua distribuição.

Em um mercado competitivo, os novos participantes necessitam definir suas estratégias concorrenciais. Para Porter (1990), estratégias genéricas como a liderança de custos e a segmentação do mercado podem fazer com que uma firma se mantenha competitiva e posicionada diante da concorrência por um longo prazo, e de forma sustentável.

O conceito de estratégia genérica está relacionado ao fato de que alguns autores como Miles (1978), Porter (1980), Hambrick, (1983), Mintzberg (1988), acreditam ser possível definir

uma tipologia de estratégias amplas a ponto de serem aplicadas em qualquer firma, e em qualquer indústria.

Na visão de Ohmae (1985), estratégia é o modo pelo qual a firma procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor as necessidades dos clientes. Será vencedora a estratégia que posicionar os pontos fortes da firma e as necessidades dos clientes, num equilíbrio superior ao que a concorrência tem feito.

Lambin (1989) apresenta outro ponto de vista, destacando a importância dos aspectos internos da firma. Para o autor, a superioridade conferida pela vantagem competitiva é relativa, estabelecida em relação ao competidor melhor posicionado no produto-mercado no segmento, e pode ser derivada de fatores internos ou externos à firma.

A vantagem competitiva será externa se estiver baseada em qualidades diferenciais do produto, que representam valor para o consumidor, seja pela diminuição de custos, seja pelo aumento de seu desempenho na atenção às necessidades do segmento alvo.

2.2 Segmentação

O mercado atual, caracterizado pela alta competitividade, exige que as firmas tenham um conhecimento cada vez melhor dos seus clientes e consumidores, e se adaptem rapidamente às mudanças exigidas para continuarem competitivas.

A dinâmica do mercado mudou seu enfoque de absolutizar o vendedor para contemplar o comprador. São nesses compradores, de características e necessidades únicas, que as firmas têm focalizado seus esforços de Marketing. A segmentação representa, uma das principais estratégias das firmas para explorar melhor as potencialidades de um mercado e sobreviverem em ambientes voláteis em que os consumidores são cada vez mais exigentes.

Segundo Azevedo (2000), são três os principais motivos para uma firma recorrer à estratégia de segmentação de mercado: o primeiro é a ampliação do consumo, o segundo é o padrão da concorrência em um determinado mercado, e o terceiro motivo é a eliminação de um problema de informação incompleta, o que pode permitir uma apropriação maior da renda dos consumidores.

Pelo aspecto prático, segmentar um mercado significa escolher um grupo de consumidores, com necessidades homogêneas para qual a firma poderá fazer uma oferta mercadológica. O processo de segmentação requer que sejam identificados os fatores que afetam as decisões de compras dos consumidores (Weinstein, 1995).

Para Churchill & Peter (2000) e Kotler & Armstrong (1998), segmentação de mercado é dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra.

Datta (1996), acrescenta que os compradores sejam eles consumidores ou firmas, não precisam simplesmente de mais escolhas: eles exigem exatamente o que eles querem, quando e como querem.

Na visão de Aaker (2001), *"em um contexto estratégico segmentar significa identificar grupos de clientes que reagem diferentemente de outros clientes quanto às estratégias competitivas"*.

Uma vez identificados tais grupos de clientes, o objetivo passa a ser o desenvolvimento de estratégias visando tornar sua oferta percebida como distinta da de seus concorrentes, aumentando sua especificidade, ou seja, criando diferenciação de produtos e serviços (Neves, 2000).

Kotler & Armstrong (1998), argumentam que a segmentação é um esforço para o aumento da precisão de alvo de uma firma e pode ser adotada nos níveis: marketing de massa, marketing de variedade de produtos e marketing de segmento.

Para os autores, as firmas de hoje estão se afastando do marketing de massa e do marketing de variedade de produtos, e voltando-se para o marketing de segmentos que possibilita às firmas descobrirem suas oportunidades de mercado, desenvolvendo o produto certo para o mercado alvo, adaptando preços e canais de distribuição para atingirem esse mercado de forma eficiente.

Baseando-se nestas argumentações, podemos entender a segmentação de mercado sob uma ótica ampla, onde encontramos mercados de consumo final, mercados industriais/comerciais e mercados internacionais conforme tabela a seguir:

Tabela I – Principais tipos de mercados e suas variáveis de segmentação

Tipos de mercados	Segmentação / Variáveis	Desdobramentos
Mercados de Consumo Final	Geográfica, Demográfica, Psicográfica, Comportamental.	<i>Geográfica:</i> continente, região, município, clima, urbano, rural, etc <i>Demográfica:</i> idade, sexo, renda, ocupação, religião, raça, etc <i>Psicográfica:</i> classe social, estilo de vida, personalidade <i>Comportamental:</i> benefícios procurados, grau de lealdade, ocasião de compra, etc
Mercados Industriais / Comerciais	Demográfica, Operacionais, Abordagens de Compra, Fatores Situacionais, Características Pessoais	<i>Demográfica:</i> setor, tamanho da empresa, localização <i>Operacionais:</i> tecnologia, capacidade dos clientes, situação dos usuários <i>Situacionais:</i> urgência, aplicação específica, tamanho do pedido. <i>Pessoais:</i> semelhanças de vendedor/comprador, atitude perante o risco, lealdade.
Mercados Internacionais	Localização Geográfica, Fatores Econômicos, Fatores Políticos e Legais, Fatores Culturais	<i>Localização Geográfica:</i> continentes, regiões, países, hemisférios <i>Fatores Econômicos:</i> nível de renda, desenvolvimento econômico <i>Fatores Políticos e Legais:</i> regime governamental, estabilidade de governos, regulamentações monetárias <i>Fatores Culturais:</i> línguas, religiões, valores, atitudes, costumes, padrões de comportamento comum

Fonte: Adaptado de Kotler (1998)

Os mercados se diferem de várias formas, quanto aos desejos, recursos, localidades e atitudes de compra, o que permite que a segmentação seja feita de várias formas. Ainda segundo Kotler (1998), quando uma firma segmenta o mercado, torna-se mais fácil satisfazer suas necessidades e desejos, o que conseqüentemente gera vantagem competitiva.

Aaker (2001) divide as variáveis de segmentação em dois conjuntos. De acordo com o autor, os segmentos podem ser descritos a partir de características gerais não relacionadas com o produto, como localização geográfica, tamanho da firma, sexo, estilo de vida, idade, ocupação. Estas variáveis podem ser úteis no processo de segmentação de mercados empresariais, e também se aplica ao mercado distribuidor, foco desta pesquisa.

Segundo Weinstein (1995), o processo de segmentação direcionado de mercado tem inúmeras vantagens, sendo destacadas as seguintes:

- A identificação do mercado permite que a firma avalie melhor o mercado potencial para seus produtos.
- Definir e analisar um mercado permite que a firma posicione os seus produtos para o mercado baseada nas necessidades e preferências avaliadas.
- Definir um mercado permite que a firma identifique oportunidades.
- Conhecer o mercado permite à firma identificar os produtos concorrentes no seu mercado específico e desenvolver posições competitivas.

Ainda segundo o autor, as maiores desvantagens estariam no aumento de custos de marketing e na possibilidade de uma proliferação de produtos que se torna excessivamente penosa e custosa para se gerenciar.

Existem alguns modelos de segmentação que buscam determinar a combinação mais viável das variáveis, de acordo com o mercado que se busca segmentar. Datta (1996) propõe um modelo que apresenta a segmentação de mercado como um sistema integrado, que inclui tanto o lado da demanda, quanto o lado da oferta na equação competitiva, ou seja, considera que um mercado deve ser segmentado levando-se em conta as características dos consumidores e dos produtos.

Para a segmentação de mercados empresariais, que são considerados mais complexos pela maioria dos profissionais da área, Weinstein (1995) e Toledo & Siqueira (2001) afirmam que a segmentação apresenta problemas de marketing diferentes, que requerem abordagens de planejamento e de estratégia diferentes.

Weinstein (1995), explica que tal situação ocorre pelo fato de que no mercado de bens de consumo, todos os canais têm sua atenção focada no consumidor, já no mercado empresarial, as atividades intermediárias de marketing podem ter muitos alvos, como as empresas atacadistas, as distribuidoras e as varejistas.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O delineamento escolhido para essa pesquisa é o de estudo de caso, que, segundo Chizzotti (1995), caracteriza-se pela coleta e registro de dados de um caso particular ou vários casos, com o objetivo de organizar um relatório que retrate uma situação em sua complexidade sócio-cultural e revele a multiplicidade de aspectos globais presentes em uma dada situação.

Para Yin (2001), *"um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos"*. Segundo o referido autor, para se obter informações para um estudo de caso pode-se pesquisar várias fontes e as classifica em seis: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Para tal, foram utilizadas duas formas básicas de coleta de dados primários, sendo a primeira, uma entrevista estruturada não disfarçada. A segunda forma de coleta foi através de entrevista focal, que consiste em uma conversa informal que segue um conjunto de perguntas (Yin, 2001).

A coleta de dados e informações foi realizada em Setembro de 2004, nas dependências da firma estudada, onde foram entrevistados os diretores de marketing, comercial e financeiro, em dias e horários diferentes, de acordo com a disponibilidade dos mesmos.

Nas entrevistas buscou-se informação sobre a situação anterior e a situação atual de cada uma das três áreas. Levou-se em conta o panorama anterior à implantação das estratégias, e o resultado após a implementação do conjunto de ações desta.

Especificamente, foi feita uma averiguação da situação em que a firma envolvida se encontrava, antes das ações específicas para aumento da competitividade, tabulando-se dados básicos e significativos, tais como faturamento mensal e ocupação da capacidade produtiva. Posteriormente foram analisados os principais índices financeiros da empresa nos dois momentos. As informações de caráter comercial e estratégico, foram analisadas focando-se o aspecto quantitativo de relação de incremento numérico ou percentual.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

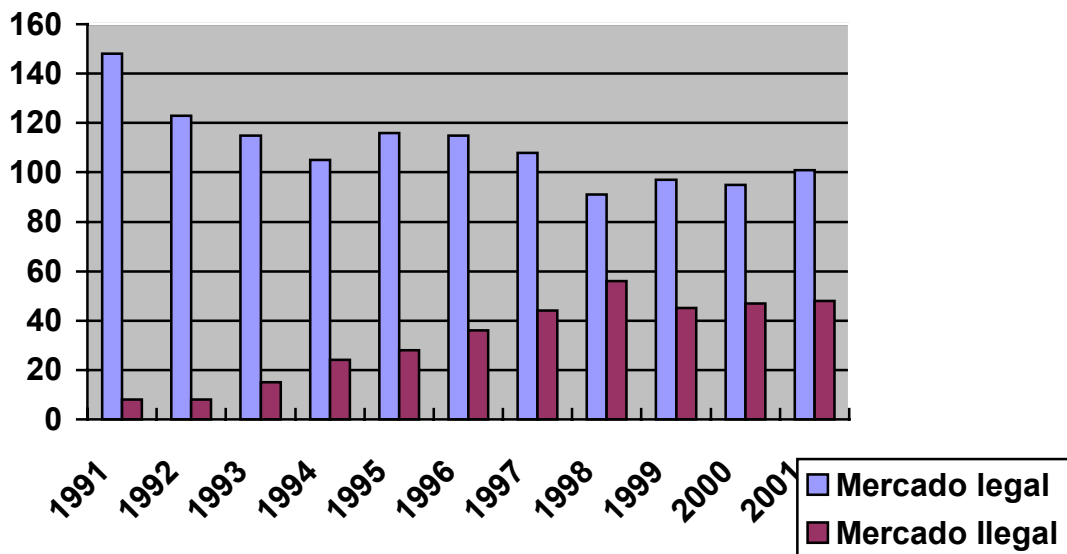
4.1 O mercado brasileiro de cigarros

O Mercado brasileiro de cigarros manteve-se estável na última década e movimenta um volume anual médio de 140 a 150 bilhões de unidades, somando-se o mercado legal e o mercado ilegal (Cabral, in SISFSC 2001).

O mercado ilegal comercializa volumes expressivos, avançando sobre o mercado legal, que tem seus volumes reduzidos em torno de 50 bilhões de cigarros por ano.

O gráfico abaixo demonstra o comportamento do mercado:

Gráfico I- Relação entre o mercado legal e o mercado ilegal / unidade



Fonte: Adaptado de Nielsen / IDS

Ao nos referirmos os valores envolvidos, nos deparamos com valores significativos. O mercado unitário citado anteriormente, equivale a R\$8,5 bilhões. Deste valor, que significa o gasto total anual dos consumidores brasileiros com cigarros, R\$6,6 bilhões são gastos no mercado legal, e os R\$1,9 bilhões restantes no mercado ilegal (Fonte: Nielsen, in SISFSC 2001).

4.1.1 As firmas concorrentes no mercado de cigarros nacional

O mercado de cigarros legal brasileiro é movimentado por onze firmas, dentre estas, duas são multinacionais e as outras nove firmas são nacionais. As firmas nacionais têm sua distribuição terceirizada em todo território nacional, enquanto que as multinacionais efetuam sua distribuição através de estrutura própria.

Paralelo a este mercado formal e tributado, encontra-se ainda a atuação de “empresas paraguaias”, ou seja, o contrabando que está presente em todo o território nacional, ofertando produtos a preços bem inferiores aos praticados pelo mercado formal, por força da sonegação fiscal.

O quadro a seguir oferece uma visão geral, segmentada e resumida deste mercado. É importante salientar que foram citadas apenas as principais marcas, a título de referência, pois no mercado como um todo, existem várias outras marcas.

Quadro I : Uma visão do mercado de atuação:

Segmento	Fabricante	Principais Produtos	Preço ao Consumidor
A	Souza Cruz	Derby, Hollywood, Carlton, Minister, Hilton, Free	De R\$ 1,60 a R\$3,25
	Philip Morris	Dallas, Shelton, L&M, Galaxy, Marlboro.	De R\$ 1,60 a R\$3,25
B	Itaba	Rei V, Lexxus, Milhão, Yes, Sabre	De R\$1,00 a R\$1,20
	Sul Americana	Maxxi, WS, Fly	De R\$1,00 a R\$1,20
	Cibrasa	Pullman, Corcel, Macedônia, Super Finos, Frevo	R\$1,00
	Tabacos Rei	21, Penta, Rei, 775, Olé	R\$1,00
	American Virginia	Indy, San Marino, Bacana, Oscar	De R\$1,00 a R\$1,20
	Fantinni	Mistral, São Paulo Chic, Top Line, Vip	R\$1,00
	Fenix	Gool, 2000, Forró	R\$1,00
	Fenton	TC, Colt, 777	R\$1,00
	Sudamax	US, Dollar, Campeão, Vanguard	R\$1,00
C	“empresas paraguaias”	Te, Euro, Classic, Cowboy, Mill, Kirby	De R\$0,50 a R\$1,00

Fonte: dados da pesquisa

O primeiro dos segmentos é o representado pelas duas grandes firmas multinacionais, com preços mínimos de R\$1,60 por carteira com 20 unidades de cigarro. Uma outra característica deste segmento de mercado, é que a distribuição dos produtos é feita pelo próprio fabricante, efetuando-se as vendas diretas aos pontos de venda do varejo.

O segundo segmento é o das firmas nacionais, que oferta ao mercado produtos a um custo de R\$1,00 a carteira. Neste segmento, temos a distribuição dos produtos sendo efetuada através de firmas distribuidoras, legalmente constituídas, estabelecidas e operando com infra-estrutura própria, e que na maioria dos casos oferece exclusividade na distribuição ao fabricante, em troca de reserva de mercado de atuação.

O terceiro segmento, com preços a partir de R\$0,50 a carteira, é o segmento de mercado abastecido pelas “empresas paraguaias”, ou seja, pelo contrabando. Neste caso, a distribuição dos produtos é feita de forma desordenada e inconstante, em função de ações repreensivas por parte das autoridades fiscais e policiais.

4.2 A firma estudada

A firma que serviu de base para esta pesquisa é a Indústria de Tabacos X Ltda, sediada no estado do Rio de Janeiro, a aproximadamente oito anos e com 48 funcionários.

Possui uma capacidade instalada de produção de 4 bilhões de cigarros por ano, sendo que em função do mercado, vem ocupando apenas 22,5% de sua capacidade produtiva,

industrializando e comercializando através de seus distribuidores, 900 milhões de cigarros por ano.

4.3 Conhecendo o mercado informal

Apoiando-se na infra-estrutura de distribuição e de recursos humanos de seus distribuidores, a firma em questão efetuou uma pesquisa junto ao comércio varejista, indagando sobre os pontos e os fatores que estes micros e pequenos empresários levavam em conta, na hora de admitir em seu ponto de venda uma nova marca de cigarros, e como estes se portavam à medida que a nova marca era aceita ou não pelos consumidores.

Situações como a continuidade no abastecimento, a credibilidade e a parceria dos fornecedores também foram pautadas, buscado-se entender o funcionamento real do mercado ilegal e legal de cigarros, para posteriormente traçar uma estratégia de atuação que permitisse melhorar sua competitividade em relação às demais firmas nacionais.

Os questionários contendo as perguntas foram entregues aos vendedores das firmas distribuidoras, e estes funcionários foram instruídos sobre a abordagem e o preenchimento dos mesmos, quando fossem cumprir sua rotina normal de visitas aos clientes varejistas.

Após a coleta das informações, os questionários foram devolvidos para a firma estudada, que providenciou a tabulação dos dados apurando pontos considerados importantes, o que possibilitou a seguinte constatação:

- A distribuição dos produtos para o varejo era feita de forma desordenada, ou seja, os contrabandistas não tinham compromisso com datas para o fornecimento, e como o produto em questão tem um valor agregado relativamente alto, e era vendido somente à vista, observava-se constantemente a situação de “marca esgotada” no ponto de venda.

- Não havia constância no fornecimento de uma marca, ou seja, a cada visita o contrabandista oferecia ao varejista uma marca diferente, não dando continuidade para a formação de consumidores na marca.

- Algumas marcas que se destacavam em função de uma qualidade um pouco melhor e de alguma relativa constância no abastecimento, fidelizavam consumidores e na maioria das vezes criava problemas para os varejistas, pois quando faltavam no ponto de venda, era o varejista que acabava sendo o culpado pelo desabastecimento aos olhos do consumidor.

- Uma parte significativa dos varejistas (quase 20%), sequer sabia identificar se o produto era nacional ou contrabandeado, muito menos das implicações legais geradas quando da atuação pela comercialização de cigarros contrabandeados.

4.4 A ação estratégica

Baseada nos informações relacionadas a firma traçou algumas ações, visando conquistar mercado junto ao segmento legal:

- Outra vez utilizando a infraestrutura de seus distribuidores, divulgou amplamente aos varejistas as implicações legais de se comercializar produtos ilícitos. Informou também os valores das multas que são aplicadas quando da constatação da irregularidade.

- Trouxe à tona alguns raros exemplos onde a fiscalização atuou de forma rigorosa, inclusive fechando pontos de varejo. Procurou causar com isso o sentimento de medo junto aos varejistas.

- Detectou dentre as marcas ilegais a que mais se destacava, a que era mais aceita junto aos consumidores. Registrou-a junto aos órgãos nacionais competentes, visando sua propriedade e posterior comercialização.

- Aproveitando-se do fato de tal marca já ser bastante conhecida, lançou-a no mercado legal. Com isso teve pouco dispêndio com material de merchandising a ser utilizado nos pontos de venda, além de poder contar com uma aceitação imediata.
- O argumento da legalidade do produto, aliado ao fato da marca já ser conhecida junto aos consumidores e a continuidade no abastecimento ser garantida, uma vez que os distribuidores já eram parceiros regulares dos varejistas, gerou uma forte colocação da “nova marca” nos pontos de venda.

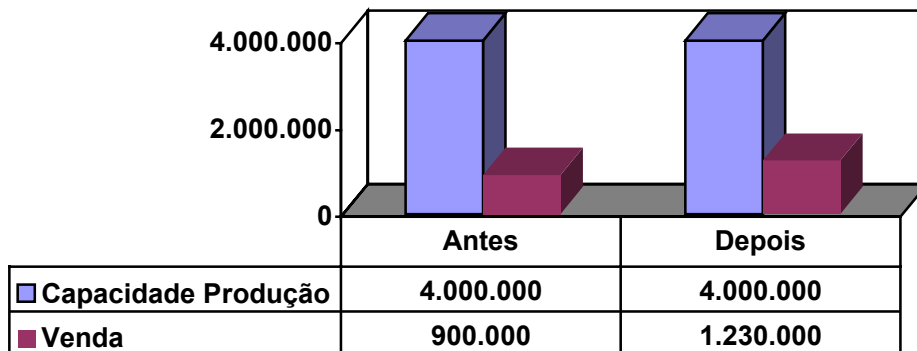
4.5 Resultados obtidos

Lançar no mercado nacional e legal, uma marca já conhecida em função de sua distribuição pelos canais ilegais, proporcionou grande vantagem competitiva para a Indústria de Tabacos X Ltda em relação aos concorrentes legais.

O fato da marca já ser conhecida, proporcionou uma aceitação muito boa pelos pontos de venda, que já influenciados pelo medo que a comercialização ilegal causava, viram a oportunidade de resolverem de forma legal, o problema causado pelo abastecimento irregular.

A ocupação da capacidade de produção ociosa da firma, provocada pelo aumento direto das vendas em função da nova marca, está representada abaixo:

Gráfico II- Incremento das Vendas



Fonte: dados da pesquisa

4.6 Análise dos resultados obtidos

Com a segmentação que proporcionou a análise dos pontos fracos dos concorrentes, a firma pode implementar ações que geraram vantagem competitiva a seu favor.

A implementação de tais ações provocou um aumento de 36,7% no faturamento da firma, uma conseqüente diminuição em sua capacidade produtiva ociosa, além de provavelmente ter gerado um aumento no faturamento em todas as firmas participantes em sua cadeia produtiva.

Os investimentos realizados para tal feito não foram abordados pela pesquisa, porém pode-se deduzir que não foram de grande monta, uma vez que, basearam-se apenas em uma pesquisa que utilizou os canais de distribuição que firma já dispunha, em registros da marca no mercado nacional, e não foi necessário investimentos em infra-estrutura ou máquinas e equipamentos.

5. CONCLUSÕES

“Estabelecer vantagem competitiva significa criar diferenciais. Para isso deve-se investir de forma constante e ininterrupta em pesquisa e desenvolvimento para gerar inovação, que é a chave para a vantagem competitiva”.

Este estudo de caso demonstrou a veracidade deste conceito, pois se servindo de pesquisa realizada em parceria com seus próprios distribuidores, a firma estudada, através da segmentação de mercado pode conhecer as necessidades e limitações de seus clientes.

Baseada nas revelações da pesquisa implementou uma estratégia que lhe permitiu ganho competitivo, aumento de sua participação no mercado nacional e conseqüentemente um aumento do faturamento em todas as firmas envolvidas em sua cadeia produtiva.

Em um setor dominado pelos grandes fabricantes, e com constantes investidas de novos concorrentes, que embora ilegais já conquistaram uma expressiva participação do mercado, os pequenos fabricantes podem garantir seu espaço e até aumentar sua participação neste mercado, sendo que a segmentação é uma das ferramentas que possibilitam isso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. *Administração estratégica de mercado*. Bookman, Porto Alegre, 2001

ALBUQUERQUE, Lindolfo - *Estratégias de recursos humanos e competitividade*. Tese de Doutorado, FEA/USP, 1992

AZEVEDO, P.Furquim, *Economia e gestão dos agronegócios alimentares*, Pioneira, São Paulo, 2000

BARABBA, Vicente & ZALTMAN, Gerald. *A voz do mercado – A vantagem competitiva através da utilização criativa das informações de mercado*, Makron Books, São Paulo, 1992

BEST, M. *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*. Cambridge; Harvard University Press, 1990.

CABRAL, M. *Comércio Ilegal de Cigarros – Aspectos Nacionais e Internacionais*. In SISFSC. Brasília: Escola de Administração Fazendária, 2001.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1995.

COUTINHO, L. et al., coords. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas, Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico PADCT, 1993

DATTA, Y. *Marketing Segmentation: An Integrated Framework Long Range Planning*, 1996

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. & HAGUENAUER, L. *Desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995

HAGUENAUER, L. *Competitividade: conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro*. Texto para discussão, IE/UFRJ, No. 211, 1989.

- HAMBRICK, D. C. *An empirical typology of mature industrial product environments*. Academy of Management Journal v.26, n.2, 1983
- HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. *The comparative advantage theory of competition*. Journal of Marketing, v.59, 1995.
- JANK, M. S. *Economia e gestão dos agronegócios alimentares*, Pioneira, São Paulo, 2000
- KILMANN, I. *Making organizations competitive: Enhancing networks and relationships across traditional boundaries*. San Francisco / Oxford , Jossey-Bass, 1991
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 7ª edição, Prentice-Hall do Brasil, 1998
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. Prentice Hall, São Paulo, 2000
- LAMBIN, J.J. *Marketing estratégico*. McGraw-Hill, Madrid, 1989
- MILES, R. E. et al. *Organizational strategy, structure, and process*. Academy of Management Review, v.3, n.3 1978.
- MINTZBERG, H. *Generic strategies: toward a comprehensive framework*. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). *Advances in strategic management*. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1988
- NEVES, M. Fava. *Economia e gestão dos agronegócios alimentares*, Pioneira, São Paulo, 2000.
- OHMAE, K. *O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar*. Pioneira, São Paulo, 1985.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Free Press, 1980.
- PORTER, M.E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, The Free Press/London, Collier Macmillan, 1985
- PORTER, M.E. *Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência*. 7ª .ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael, *The Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business Review, 1990
- PORTER, M.E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993
- TOLEDO, G.L. & SIQUEIRA, A. C. B. *Bases de segmentação de mercado no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores*. RAUSP, 36 São Paulo, 2001.
- VALDÉZ, J. Álvares. *Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas; um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá*. Tese de Doutorado, FEA/USP, 2003.

WEINSTEIN, A. *Segmentação de Mercado*. Atlas, São Paulo, 1995.

YIN, Robert K., *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.