ANÁLISE DA VANTAGEM COMPETITIVA

AULA 5

Profª Beatris Kemper Fernandes

CONVERSA INICIAL

Definindo a estratégia: *core competences*

Caro(a) aluno(a), nesta aula, o tema central que abordaremos é a estratégia de Ansoff – outra importante ferramenta diagnóstica para ajudar a definir as estratégias organizacionais. Para nos aprofundarmos nesse assunto, veremos os seguintes temas:

- estratégia de Ansoff e seu objetivo;
- penetração e crescimento;
- desenvolvimento de mercado;
- desenvolvimento de produtos e estratégia competitiva;
- diversificação e estratégia corporativa.

A expectativa para esta aula é que você conheça mais uma importante ferramenta de gestão estratégica e as estratégias dela decorrentes, de modo a ter maiores condições de contribuir com o processo de definição da estratégia organizacional a ser seguida.

CONTEXTUALIZANDO

Uma consagrada ferramenta diagnóstica para auxiliar no desenvolvimento de estratégias, a matriz Ansoff propõe outra maneira de visualizar os caminhos possíveis para uma organização crescer.

O esforço dedicado ao planejamento e ao conhecimento de todos os aspectos que influenciam o cotidiano de uma organização pode levá-la ao sucesso, enquanto que partir imediatamente para a ação, dando passos sem conhecer mais a fundo o terreno (mercado), pode levar ao fracasso das iniciativas. A ferramenta da matriz Ansoff ajuda, especificamente, a mapear o portfólio de produtos ou serviços de uma organização, auxiliando-a na estruturação da estratégia para avançar com segurança e crescer.

Antes de adentrarmos o conteúdo, acesse o link a seguir, que traz uma interessante visão sobre a diversificação de produtos, a inovação e o crescimento, em tempos de crise: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2020/05/por-que-esta-foodtech-

brasileira-esta-entre-mais-inovadoras-do-mundo-coronavirus.html> (Fonseca, 2020). Boa leitura!

Depois de ler essa reportagem, reflita sobre as seguintes questões: a etapa de estudos preliminares sobre o produto e o mercado foi importante para garantir o crescimento da Fazenda Futuro? O que poderia ter acontecido se não tivesse sido investido tempo em planejamento, estudo do mercado e desenvolvimento do produto? Por fim, de que forma se deu o processo de diversificação de produtos?

Agora, veremos a teoria e as estratégias que ajudam a estruturar o crescimento organizacional.

TEMA 1 – ESTRATÉGIA DE ANSOFF E SEU OBJETIVO

Continuando com o processo de análise do ambiente e da organização, agora apresentaremos uma ferramenta muito utilizada: a matriz produto-mercado, também conhecida como *matriz Ansoff*. Desenvolvida por Igor Ansoff (1977) em 1957 e com adaptações feitas por vários autores ao longo dos anos, ela visa identificar as oportunidades de crescimento, apresentando, de maneira simples, as quatro direções nas quais uma organização pode seguir com sua estratégia corporativa. Com isso, ela auxilia na avaliação de oportunidades de crescimento de um determinado negócio em um mercado específico. Afinal, uma estratégia bem elaborada provavelmente levará a organização a alcançar melhores resultados do que seus concorrentes.

A ferramenta é especialmente indicada quando uma organização está definindo seu portfólio de produtos ou serviços, pois ajuda a identificar as opções de crescimento para atingir os objetivos a que se propõe. Assim, se ela alinhar adequadamente seus produtos aos mercados certos, poderá operar num estado de sinergia empresarial.

Ansoff (1977) segmentou sua análise em **produtos existentes** e **novos produtos**; e em **mercados atuais** e **mercados futuros**. Dependendo do posicionamento da empresa em relação a seus produtos, é possível identificar diferentes estratégias, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Direções da estratégia corporativa

	PRODUTOS EXISTENTES	PRODUTOS NOVOS
Mercados atuais	Penetração de mercado	Novos produtos
Mercados futuros	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff, 1977.

Analisando-se o Quadro 1, é possível ver que a matriz Ansoff tem duas dimensões: produtos (ou serviços) e mercados, das quais emergem quatro estratégias possíveis:

1. Penetração de mercado: a empresa tenta aumentar as suas vendas para seus clientes atuais, sem alterar seus produtos, por meio de ações como redução de preços, aumento da propaganda e busca de maior exposição.
2. Desenvolvimento de mercado: a empresa busca identificar e desenvolver novos mercados para os produtos já existentes, como mercados demográficos, geográficos ou institucionais.
3. Desenvolvimento de produtos: a empresa procura oferecer produtos e serviços novos ou modificados, para os mercados já existentes.
4. Diversificação: a empresa pretende iniciar ou comprar negócios diferentes dos seus produtos e mercados atuais.

Em termos práticos, deve-se buscar reunir o máximo de dados sobre a própria empresa, sobre o seu mercado e sobre os seus mercados potenciais. Pode ser útil também reunir dados sobre a concorrência, utilizando uma técnica chamada de *benchmarking*, que pode ser entendida como um processo que "[...] visa **identificar as melhores práticas do mercado, por meio da comparação**, a fim de incrementar a performance de uma companhia" (Dicionário Financeiro, [S.d.], grifo do original). A vantagem de se identificar e conhecer as melhores práticas de mercado é fazer com que, com parâmetros de comparação, uma empresa busque melhorar seus processos de forma a atingir o nível da empresa mais bem avaliada em determinado critério.

De posse dessas informações, elas são distribuídas nos quadrantes da matriz. Aproveitando o levantamento feito anteriormente, ao preencher a matriz *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* (Swot), é possível estimular o surgimento de *insights* que ajudarão a definir a ordem de prioridades das estratégias que serão implementadas.

1.1 Objetivo da estratégia

Por meio da matriz produto-mercado, é possível traçar cenários possíveis para o negócio, bem como fazer projeções. É preciso preenchê-la com informações que reflitam o contexto real dos produtos, da empresa e do mercado. Dessa forma, ela permitirá enxergar de que maneira se pode explorar ao máximo os ativos que a empresa já tem, rendendo os melhores retornos para a organização. Para isso, é preciso que haja muito discernimento no preenchimento dos dados da matriz, evitando-se pintar um quadro muito mais otimista do que a realidade, mas também não descrevendo um cenário mais pessimista do que ele realmente é. Se agir assim, você corre o risco de não enxergar ameaças ou oportunidades.

Todas essas estratégias podem ser vistas como uma progressão da maturidade do negócio. Dessa forma, a empresa consegue se reinventar, otimizar os seus recursos e rever seus objetivos estratégicos – afinal, o mercado está sempre em movimento e a organização deve monitorar constantemente seu ambiente interno e externo para se preparar para os novos desafios e para visualizar possíveis novas oportunidades.

A estratégia é o rumo que a organização deve seguir para atingir os objetivos que foram definidos para ela, ajudando os gestores a tomar decisões quanto a seus recursos, políticas e condução. Em outras palavras, ela define os critérios para direcionar custos e cortar despesas, definir o perfil dos profissionais que a empresa precisa contratar, manter a sua comunicação com o mercado, priorizar o tratamento dos problemas e para eles criar soluções e obter melhorias, além de aumentar a produtividade.

Agora veremos, com mais detalhes, cada uma das estratégias apontadas nos quadrantes da matriz produto-mercado.

TEMA 2 – PENETRAÇÃO E CRESCIMENTO

O primeiro quadrante do Quadro 1 é referente à penetração de mercado e acontece quando a organização decide oferecer os produtos de que já dispõe, no mesmo mercado em que atua. A solução para crescer, aqui, é ganhar uma maior fatia de mercado, sem arriscar tentando inovar. Conforme Martins e Guindani (2013), é tentar vender mais produtos em mercados em que já se atua. Essa é, frequentemente, a estratégia mais óbvia para uma empresa simples, que

atue em um negócio pouco diversificado: aumentar a penetração no mercado existente. Em outras palavras: a penetração de mercado implica a organização aumentar a sua participação em mercados atuais (*market share*) com a sua gama atual de produtos. Essa estratégia se baseia em competências estratégicas já adquiridas e não exige que a organização se aventure em território desconhecido.

O escopo da organização pode permanecer inalterado, mas uma participação maior de mercado impõe um aumento de poder em relação a compradores e fornecedores, maior economia de escala e benefícios da curva de experiência. Dessa forma, o objetivo não é a inovação, mas a tomada de ações que podem se dar por meio de investimentos em marketing, como maior exposição dos produtos e mais propagandas; ou ampliação e diversificação das estratégias de vendas, por exemplo, com redução dos preços e promoções variadas.

2.1 Restrições

Organizações que buscam maior penetração de mercado podem enfrentar duas restrições, segundo Johnson, Whittington e Scholes (2011):

1. Retaliação dos concorrentes: de acordo com as cinco forças de Porter, uma maior penetração de mercado pode aumentar a rivalidade na indústria, uma vez que outros concorrentes tentarão defender sua fatia de mercado. Uma rivalidade maior pode envolver guerras de preço ou onerosas batalhas de marketing, que podem vir a custar mais do que o aumento de faturamento que qualquer ganho de mercado possa gerar. Os perigos de provocar uma retaliação feroz são maiores em mercados de baixo crescimento, uma vez que qualquer ganho em volume será à custa de perdas para os concorrentes. Quando a retaliação envolve perigo, as organizações que estão buscando maior penetração de mercado precisam de capacidades estratégicas que possam lhes dar uma clara vantagem competitiva. Em mercados de baixo crescimento ou em declínio, pode ser mais efetivo simplesmente adquirir os concorrentes. Algumas empresas têm crescido rapidamente utilizando essa estratégia: afinal, as aquisições podem reduzir a rivalidade, ao retirar do mercado concorrentes independentes, passando-se a controlá-los.

2. Restrições legais: uma maior penetração de mercado pode aumentar as preocupações, por parte dos órgãos reguladores, com relação a um poder de mercado excessivo exercido por determinada empresa. A maioria dos países tem órgãos reguladores com poder de restringir o funcionamento de empresas muito poderosas ou prevenir contra fusões e aquisições que possam criar esse poder excessivo de mercado. Você provavelmente se lembra de alguns episódios recentes em que órgãos reguladores como o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) ou a Comissão Europeia avaliam se determinadas fusões ou aquisições não se configuram como cartéis. Cartel é qualquer acordo ou prática acertada entre concorrentes para fixar preços, dividir mercados, estabelecer quotas ou restringir produção, adotar posturas previamente combinadas em licitação pública ou que tenha por objeto qualquer variável concorrencialmente sensível (Cade, 2016).

A penetração de mercado pode não ser uma boa opção quando as restrições econômicas são severas, como durante uma crise do mercado ou uma contenção de financiamento do setor público. Nesse caso, as organizações precisarão considerar a opção de contenção, retirando-se de atividades marginais para se concentrar nos segmentos e produtos de maior retorno no negócio existente (Johnson; Whittington; Scholes, 2011). Em todo caso, nos casos em que ainda houver possibilidade de crescimento, a estratégia de Ansoff aponta outras direções a seguir, que veremos nos próximos temas.

TEMA 3 – DESENVOLVIMENTO DE MERCADO

Voltando ao Quadro 1, o quadrante inferior esquerdo mostra a escolha estratégica das organizações que decidem oferecer produtos já existentes a novos mercados, buscando um novo direcionamento para seus produtos – o que chamamos de *desenvolvimento de mercado*. Normalmente, essa estratégia também implica um certo desenvolvimento de produto, em termos de inovações em embalagens ou serviços. De qualquer forma, o desenvolvimento de mercado continua sendo uma forma de diversificação relacionada à proximidade com produtos iguais ou muito próximos dos produtos originais.

O desenvolvimento de mercado se apresenta de duas formas básicas: **mercadológica**, com a organização passando a atender a novos clientes na

mesma área em que já atua; ou **geográfica**, em que ela passa a atender a novas áreas, inclusive com opções de exportação ou abertura de filiais ou contratação de revendedores ou distribuidores em outras cidades ou outros bairros de grandes cidades. Em todos os casos, é essencial que as estratégias de desenvolvimento de mercado se baseiem em produtos ou serviços que atendam às demandas e exigências do novo mercado. Estratégias baseadas em simplesmente estender os produtos ou serviços tradicionais a novos mercados têm grande chance de fracassar, devido às características e particularidades de cada clientela.

Em termos de capacidades estratégicas, frequentemente falta aos desenvolvedores de mercado as habilidades e marcas para progredir num mercado formado por clientes com os quais não estão familiarizados. Do ponto de vista da gestão, o desafio é coordenar diferentes clientes e áreas que podem ter necessidades diferentes (Johnson; Whittington; Scholes, 2011). Para se ter sucesso em uma estratégia de desenvolvimento de mercado, é fundamental fazer, antes de tudo, um bom estudo de mercado. Vamos ver agora sua importância e como obter informações sobre o mercado.

3.1 Importância do estudo de mercado

Para evitar cometer o erro de muitas empresas, de achar que se pode simplesmente oferecer um mesmo produto a um novo mercado, sem qualquer cuidado ou customização, recomenda-se a realização do estudo de mercado antes de se dar o próximo passo rumo à expansão. De maneira semelhante ao estudo de mercado feito antes de se abrir um novo negócio, o estudo antes do desenvolvimento de um novo mercado deve levantar informações sobre as características e necessidades do mercado em que se pretende atuar, incluindo o cálculo da sua capacidade de consumo. Ele também pode levantar, dependendo do segmento e forma de atuação de uma empresa, informações sobre o público-alvo (*persona*), os concorrentes, os principais comportamentos de compra dos consumidores e os principais segmentos do nicho. Alguns aspectos essenciais que um estudo de mercado deve abranger são as barreiras de entrada, a concorrência, o mercado-alvo e suas necessidades, a segmentação e a regulamentação desse mercado. Muitas informações podem ser obtidas, gratuitamente, em órgãos de pesquisa, por exemplo:

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, [S.d.]): fornece dados demográficos sobre a população brasileira, com subsídios para se calcular a previsão de demanda e estimar o tamanho do mercado. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>.
- Portal do Governo do Brasil (Brasil, [S.d.]b): disponibiliza dados sobre meio ambiente, economia, infraestrutura, ciência e tecnologia. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br>.
- Ministério da Economia: é uma fonte de leis, decretos e portarias. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br> (Brasil, [S.d.]a).
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, [S.d.]): fornece informações sobre diversos aspectos que podem impactar os negócios. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>.
- Google Trends ([S.d.]): ferramenta para identificar tendências por meio de buscas por termos, no Google. Disponível em: <https://trends.google.com.br/trends/?geo=BR>.

Pesquise também os sites de associações de empresas ligadas ao seu negócio e os sites dos seus concorrentes e de produtos substitutos. Quanto mais informações, melhor. Esses são alguns caminhos para realizar seu estudo, mas faça também pesquisas diretamente com seus clientes atuais ou futuros, para aumentar seu conhecimento acerca do seu público e do mercado em que pretende entrar.

A seguir, veremos outra estratégia com base na matriz de Ansoff: o desenvolvimento de produtos.

TEMA 4 – DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A estratégia de desenvolvimento de produto é aquela na qual as organizações entregam produtos ou serviços novos ou modificados em mercados já existentes. Martins e Guindani (2013, p. 93) afirmam que, dessa forma, “[...] há uma proliferação da base produtiva que leva à segmentação de tipos de clientes diferentes, que, por sua vez, terão como opção produtos diferentes”. Segundo os autores, Ansoff (1977) definiu que “a característica principal dessa estratégia é a criação de novos produtos, fundamentados na

missão atual da empresa, em substituição aos produtos já existentes" (Martins; Guindani, 2013, p. 95), muitas vezes oferecendo novos produtos aos clientes atuais, aproveitando a vantagem de já existir um relacionamento e/ou credibilidade. A vantagem da estratégia é se trabalhar com um mercado já conhecido, tendo-se a facilidade de entender as principais demandas dos clientes e podendo oferecer uma solução inovadora.

Conforme atestam Johnson, Whittington e Scholes (2011), o desenvolvimento de produtos pode ser uma atividade cara e de alto risco, devido a dois motivos, pelo menos:

1. Novas capacidades estratégicas: as estratégias de desenvolvimento de produto envolvem o domínio de novos processos ou tecnologias que não são familiares à organização, por isso a importância de se investir em inovação e desenvolvimento para se atender às expectativas do mercado de atuação. Um exemplo disso são os bancos, que passaram do atendimento nas agências para o atendimento on-line, sendo que muitos sofreram diversos revezes, uma vez que as tecnologias e a prestação dos serviços são radicalmente diferentes nos dois modelos de negócios e o desenvolvimento de produtos envolve altos investimentos e alto risco de fracasso dos projetos. É importante redobrar os cuidados com a qualidade do produto e com o marketing.
2. Risco na gestão de projetos: mesmo em domínios mais familiares, os projetos de desenvolvimento de produto estão sujeitos aos riscos de atrasos e aumento de custos devido à complexidade dos projetos e à mudança nas suas especificações, ao longo do tempo.

4.1 Inovação em produtos ou processos

Assim como os gestores precisam encontrar um equilíbrio entre o impulso tecnológico e a atração do mercado, eles devem determinar também se a ênfase será relativa a lançar a inovação de um produto ou de um processo. Segundo Johnson, Whittington e Scholes (2011), a inovação de produto se refere ao produto ou serviço final, aquele que será vendido, especialmente com relação a suas características. Já a inovação de processo se refere à maneira como o produto é produzido e distribuído, especialmente com relação a melhorias no seu custo e confiabilidade. Algumas empresas se especializam na inovação de

produtos (como é o caso da Apple, por exemplo, que lança produtos com designs e funcionalidades atraentes); outras, na inovação de processos (como a Dell, por exemplo, que visa a processos eficientes, como vendas diretas, modularidade e customização).

A importância relativa da inovação de produto e de processo costuma mudar conforme as indústrias se desenvolvem. Johnson, Whittington e Scholes (2011) afirmam que, normalmente, os primeiros estágios de uma indústria são dominados por inovações de produto baseadas em novas características. As indústrias geralmente se unem em torno de um design dominante, com um padrão de configuração de características básicas. Uma vez que o design dominante se estabeleça, a inovação se volta para inovações de processo, conforme os concorrentes passam a produzir o design dominante da maneira mais eficiente possível. Um exemplo disso é a indústria de automóveis: inicialmente, a dúvida da indústria era se o motor do automóvel seria instalado na frente ou atrás, se haveria três ou quatro rodas e se ele seria movido a vapor ou utilizaria petróleo. Depois que a Ford passou a produzir carros movidos a petróleo, a indústria passou a produzir conforme o modelo estabelecido e passou a se preocupar com processos como a linha de montagem em movimento. Depois que os concorrentes assimilam e adotam as inovações, é possível retornar a inovações de produto como, mais recentemente, o desenvolvimento de carros elétricos. Mas, normalmente, as inovações de produto e de processo andam juntas (Johnson; Whittington; Scholes, 2011).

As grandes empresas já estabelecidas costumam ter vantagem durante os períodos de estabilidade no desenho dominante, quando as economias de escala e a habilidade de implantar inovações de processo importam mais. Mas é nos períodos de maior instabilidade no desenho dominante e de foco nos produtos, mais do que nos processos, que pode ser mais favorável a entrada de novos concorrentes em um mercado (Johnson; Whittington; Scholes, 2011).

4.2 Estratégia competitiva

Para desenvolver um novo produto, uma empresa pode considerar três tipos de estratégias genéricas – um conceito que também vem de Porter (1986): diferenciação (desenvolver um produto *premium*, de qualidade superior e, assim, cobrar mais por isso), liderança em custo (desenvolver um produto de qualidade básica, produzido em escala e com custo inferior ao da concorrência) ou enfoque

(desenvolver um produto voltado a um público e mercado específico). Veremos cada uma dessas estratégias a seguir, com maior destaque.

- Diferenciação: “[...] consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo considerado único no âmbito de toda a indústria”, em uma estratégia que “[...] envolve a criação e comercialização de produtos exclusivos para o mercado de massa (Fernandes; Berton, 2012, p. 111). Fernandes e Berton (2012, p. 111) lembram ainda que a diferenciação pode se valer “[...] do posicionamento de marca, de fatores tecnológicos, de dispositivos únicos ou, até mesmo, dos serviços aos clientes”, a fim de fazer a empresa adquirir vantagem competitiva. Apesar de gerarem um rápido aumento nas receitas, os novos produtos podem ser rapidamente copiados pelos concorrentes, fazendo com que a empresa precise investir mais em marketing e estratégias de vendas para manter sua fatia de mercado. Para atingir a diferenciação almejada, a empresa pode utilizar métodos como publicidade intensiva, pesquisa de mercado, engenharia de produtos, coordenação entre planejamento e desenvolvimento (P&D) e marketing, buscar liderança em qualidade ou tecnologia, singularidade nos produtos, serviços customizados e boa rede de fornecedores (Fernandes; Berton, 2012).
- Liderança em custo: “[...] consiste em atingir a liderança por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para a redução dos custos de operação” (Fernandes; Berton, 2012, p. 111). Assim, as empresas procuram reduzir os custos em atividades que não agregam valor, otimizar sua capacidade produtiva, trabalhar a curva de experiência da empresa e utilizar o mais racionalmente possível os fatores de produção. Para atingir a liderança em custo, a empresa pode utilizar métodos como ausência de estrutura (sem custos fixos) ou instalações em escala (com grandes instalações, há ganhos de escala), curva de aprendizado (com a experiência, há produção com maior eficiência), controle rígido de custos e despesas gerais, redução de custos que não sejam relacionados diretamente à produção, incentivos baseados em metas quantitativas, organização e responsabilidade estruturadas, produtos que permitam maior produtividade, boa capacidade de engenharia de processo, sistema de distribuição com baixo custo (Fernandes; Berton, 2012).

- Enfoque: “[...] consiste em escolher determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico” (Fernandes; Berton, 2012, p. 112), procurando-se “[...] segmentar o mercado, descobrindo o nicho e apelando somente para um ou poucos grupos de consumidores” (Fernandes; Berton, 2012, p. 112). O objetivo dessa estratégia é atender melhor a um mercado com base na segmentação, que permite conhecer melhor as necessidades e preferências de um mercado, de modo que o consumidor final perceba esse conhecimento e atendimento diferenciado. O enfoque pode distinguir mercados geograficamente distintos, faixas de renda ou faixas etárias. As empresas (em sua maioria, pequenas e médias) que optam por essa estratégia normalmente têm pouca participação no mercado, mas são líderes naquela determinada faixa de mercado a que oferecem seus produtos.

TEMA 5 – DIVERSIFICAÇÃO E ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Costa (2007) explica que a estratégia de diversificação é um processo sistemático de busca de novas oportunidades de atuação para a organização, com base no que ela já faz bem hoje. Ela pode surgir de uma oportunidade de um negócio ainda inexistente, por necessidade de substituição de um produto ou serviço que ficou ultrapassado ou devido à entrada de um novo e forte concorrente no mercado. Existem dois tipos de diversificação que podem ser explorados:

1. diversificação relacionada ou concêntrica: quando há uma sinergia entre as áreas estratégicas atuais da empresa e o produto e o mercado novos;
2. diversificação não relacionada ou conglomerada: nesses casos, não há sinergia entre o modelo de negócios atual e as novas atividades, e a empresa busca ir além dos mercados e produtos já existentes.

A diferença entre diversificação relacionada e conglomerada é frequentemente apenas o grau de relação entre os negócios. Mas a conglomerada pode aumentar radicalmente o escopo de atuação da empresa, pois lhe agrega diferentes negócios, muitas vezes sob uma mesma gestão.

Com a definição da diversificação relacionada ou conglomerada, a estratégia pode se desenhar de forma horizontal (com lançamento de novos produtos, normalmente com incrementos tecnológicos) ou vertical (mediante

entrada em negócios de fornecedores e clientes). A diversificação horizontal é indicada quando o volume, as condições, a lucratividade, a atratividade ou a competitividade dos serviços ou produtos fornecidos para um mercado ou público-alvo atual não forem suficientes ou aceitáveis e, então, se oferecem os mesmos produtos para novos públicos, aproveitando-se o conhecimento que já se tem. A diversificação vertical busca, cria ou desenvolve novos serviços ou produtos para oferecer a uma mesma clientela.

Costa (2007, p. 175) cita ainda a estratégia de diversificação diagonal, na qual se oferecem “[...] serviços e produtos novos para clientes novos, que não conhecem a organização”, ancorada nas competências essenciais que possam gerar vantagem competitiva para uma organização. O autor lista os fatores determinantes para as decisões estratégicas da organização e que compõem essas competências essenciais: “[...] sua cultura, sua estrutura e modelo de gestão, sua história e desafios enfrentados e vencidos, a dinâmica de seu negócio, o mercado, a tecnologia e o ambiente social, entre outros” (Costa, 2007, p. 175).

A seguir, veremos de que forma os resultados da matriz produto-mercado afetam as estratégias corporativas.

5.1 Estratégia corporativa

Com base nos resultados da matriz produto-mercado, a estratégia corporativa (que define em quais negócios a empresa vai atuar) pode se desenhar, ficando mais fácil visualizar cada um dos caminhos estratégicos e tornando as possibilidades imaginadas mais tangíveis, auxiliando na tomada de decisão. Cada estratégia é uma possibilidade de caminho que a empresa pode escolher explorar, uma vez que fornece informações e insights para que a tomada de decisões esteja mais embasada na realidade da empresa e do mercado.

A matriz Ansoff também pode ser utilizada como uma forma de planejamento de curto, médio e longo prazo. Depois de traçar os quatro cenários propostos pela matriz, o gestor pode priorizar as estratégias a serem adotadas, de modo a definir quais serão as que desenvolverá primeiro e quais deixará para etapas posteriores.

TROCANDO IDEIAS

Tendo em conta os conteúdos sobre a matriz de Ansoff e as estratégias dela decorrentes e retomando o caso sobre o qual você leu no início desta aula, sobre a Fazenda Futuro, discuta com seus colegas e apresente suas considerações no fórum de seu ambiente virtual sobre a seguinte questão: qual a postura estratégica adotada pela Fazenda Futuro?

NA PRÁTICA[1]

A Apple é uma empresa multinacional norte-americana que projeta e vende produtos eletrônicos de consumo, softwares de computador e computadores pessoais. Fundada em 1976, na Califórnia, foi presidida por vários anos por Steve Jobs, cujas obsessões eram o design e a qualidade dos produtos. Por isso, os produtos da empresa são conhecidos por sua beleza e funcionalidade. Eles valorizam a simplicidade e a usabilidade.

Em setembro de 2016, a Apple lançou os AirPods, fones de ouvido sem fio com a capacidade de se conectarem ao iPhone de maneira prática e rápida. Vendido separadamente, como acessório, o produto se tornou uma febre entre o público fiel e o público que admira a empresa, mas nem sempre tem poder aquisitivo para comprar seus produtos. Assim, logo surgiram as imitações, com preço muito mais baixo. Saiba mais a respeito dos AirPods em: <https://www.apple.com/br/airpods/> (Apple, [20--]).

Com base nessas informações, marque a alternativa correta, com relação à postura estratégica da Apple. Ela foi, nesse caso, de:

a. ( ) penetração e crescimento;
b. ( ) desenvolvimento de mercado;
c. ( ) desenvolvimento de produtos;
d. ( ) diversificação;
e. ( ) manutenção.

[1] O gabarito para este exercício pode ser encontrado ao final deste material, após a seção *Referências*.

FINALIZANDO

O objetivo desta aula foi apresentar a estratégia de Ansoff, ou matriz produto-mercado, e apresentar as posturas estratégicas dela decorrentes. Assim, os temas abordados foram penetração e crescimento, desenvolvimento de mercado e de produto e diversificação. Com essas posturas estratégicas, vimos como se dá a estratégia competitiva e a estratégia corporativa para atingir os objetivos organizacionais. O domínio sobre esse conteúdo é muito importante, uma vez que se trata de uma ferramenta que é muito utilizada pelas empresas, ao definirem suas estratégias.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977.

APPLE. **Uma família de talento**. Cupertino, [20--]. Disponível em: <https://www.apple.com/br/airpods/>. Acesso em: 27 jun. 2020.

BRASIL. Governo do Brasil. Brasília, [S.d.]a. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br>. Acesso em: 27 jun. 2020.

_____. Ministério da Economia. Brasília, [S.d.]b. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br>. Acesso em: 27 jun. 2020.

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Cartilha do Cade**. Brasília, maio 2016. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/cartilha-do-cade.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2020.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DICIONÁRIO FINANCEIRO. **Benchmarking**. [S.l.], [S.d.]. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/benchmarking/>. Acesso em: 27 jun. 2020.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FONSECA, M. Por que esta foodtech brasileira está entre as mais inovadoras do mundo. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, 8 maio 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2020/05/por-que-esta-foodtech-brasileira-esta-entre-mais-inovadoras-do-mundo-coronavirus.html>. Acesso em: 27 jun. 2020.

GOOGLE TRENDS. [**Veja o que o mundo está pesquisando**]. [S.l.]: Google, [S.d.]. Disponível em: <https://trends.google.com.br/trends/?geo=BR>. Acesso em: 27 jun. 2020.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro, [S.d.]. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 27 jun. 2020.

JOHNSON, G.; WHITTINGTON, R.; SCHOLES, K. **Exploring strategy**. 9. ed. Essex: Prentice Hall, 2011.

MARTINS, T. S.; GUINDANI, R. A. **Estratégia e competitividade**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Brasília, [S.d.]. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 27 jun. 2020.

GABARITO

A alternativa correta é a opção ***c*** – desenvolvimento de produtos. A Apple atua nas mesmas grandes linhas de produtos (computadores Macintosh, iPod, iPhone, iPad, Apple TV e Apple Watch), desenvolvendo novas versões ou lançando novos produtos, muitos dos quais são direcionados ao público que a empresa já tem – o que caracteriza a postura estratégica de desenvolvimento de produtos.