



VIII CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

8 e 9 de junho de 2012

ISSN 1984-9354

GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING E O POSICIONAMENTO COMPETITIVO: O CASO DA CACAU SHOW

Charlene Dalcol(UFSM)Julio Siluk(UFSM)

Resumo

Por meio dos processos de globalização e da dinâmica econômica do mundo dos negócios, tem-se o aumento da concorrência e a necessidade de as empresas buscarem uma vantagem competitiva através de estratégias de marketing, pautadas em um posicionamento adequado ao cenário em que a organização se insere. Partindo-se deste pressuposto, apresenta-se, como unidade central deste trabalho, a Cacau Show e suas estratégias de marketing com vistas ao posicionamento competitivo. A Cacau Show opera no ramo de chocolates finos e é uma das maiores franquadoras de alimentação do país, sendo a maior rede de chocolates finos do mundo, em número de lojas. A proposta deste artigo é verificar a gestão estratégica de marketing e o posicionamento competitivo adotado pela empresa, tendo em vista que o mercado de chocolates no Brasil teve um amplo crescimento e vem sendo observado, especialmente após do sucesso da Cacau Show.

Palavras-chaves: Gestão Estratégica; Posicionamento Competitivo; Mercado Consumidor; Cacau Show

1. INTRODUÇÃO

As decisões sobre a formulação de estratégias, particularmente aquelas ligadas à construção de um posicionamento competitivo, são cada vez mais complexas. As incertezas quanto a real escolha dos caminhos adequados são enormes, isto sem falar na pressão competitiva entre os setores, que acaba forçando as empresas a adotarem, cada vez mais, uma atitude de liderança competitiva.

Nesta perspectiva de elevada competição, a gestão estratégica precisa ser gerenciada de forma satisfatória, para que se torne um diferencial e sustente a competitividade das empresas. O sucesso do uso das estratégias na área de marketing está cada vez mais engendrado à escolha de caminhos adequados tanto no âmbito mercadológico, como no organizacional. A eficácia dessas estratégias é essencial para o bom desempenho da organização, o que é a meta primordial de qualquer empresa.

Este trabalho pretende verificar o alinhamento entre as estratégias de marketing e o posicionamento competitivo das empresas. O aprendizado é de suma importância para o entendimento e análise dos conceitos com vistas ao auxílio nas decisões futuras tomadas pelas organizações. Com este fim, será adotada, para a pesquisa exploratória, a abordagem metodológica da pesquisa bibliográfica aliada ao estudo de caso. Os critérios adotados para a seleção da empresa estudada foram: uma empresa atuante no mercado brasileiro, a existência perceptível de estratégias de marketing e posicionamento e a perceptível busca pela vantagem competitiva perante a concorrência.

A empresa selecionada é a “Cacau Show”, que opera no ramo de chocolates finos, e é maior franquia de alimentos do Brasil, sendo uma das maiores redes de chocolate do mundo. Seus produtos seguem o padrão internacional de qualidade alinhado a uma competitividade excelente. Atualmente, a Cacau Show possui 1.100 lojas com a sua marca, em mais de 330 cidades do Brasil e em 24 Estados. Além disso, a empresa possui uma receita de cerca de R\$ 400 milhões em 2010, ou R\$ 1 bilhão, se contabilizado o movimento das lojas.

A empresa investe massivamente em produtos de qualidade a preços acessíveis o que é o seu grande diferencial. Segundo entrevistas recentes do Gerente de Marketing da Cacau Show, em 2011 o foco da empresa se deu na comunicação institucional, o que tornou a marca mais conhecida em todo Brasil. Isto se deveu também pela capilaridade das lojas, que estão

presentes em todos os Estados brasileiros. Além disso, a marca é *Top of Mind* em todas as classes sociais na categoria lojas de chocolate especializadas.

O referencial teórico deste trabalho aborda os conceitos de gestão estratégica, alinhado ao posicionamento na busca pela vantagem competitiva. Os conceitos elencados serão estruturados sob a abordagem do marketing. Esta abordagem é aplicada no estudo de caso, em um contexto atual da fabricação de chocolates finos no Brasil.

Na empresa estudada foram verificadas as estratégias de marketing e o posicionamento competitivo orientado para a construção de uma vantagem perante seus concorrentes. Todas as discussões contidas neste estudo foram realizadas pelos autores baseadas em informações obtidas de fontes secundárias. Porém, apesar de as informações citadas no estudo de caso terem sido obtidas de fontes indiretas, a riqueza deste trabalho está na verificação da aplicabilidade e coerência da abordagem proposta, ao mesmo tempo em que identifica algumas limitações no estudo em questão.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING E O POSICIONAMENTO COMPETITIVO

O conceito de estratégia possui cada vez mais relevância no meio empresarial e no meio acadêmico-científico e vem evoluindo desde a sua concepção. Já é possível afirmar que os gestores estão aprendendo a atuar segundo um novo conjunto de regras (PORTER, 2009).

Definir objetivos estratégicos é tornar material a visão e a missão de uma empresa. Esta direção auxilia no processo de entendimento da estratégia por todos os indivíduos que fazem parte da organização, proporcionando assim, o alcance daquilo que a empresa almeja no curto e no longo espaço de tempo. Assim, pode-se definir estratégia de marketing como um grande plano de ação, que deve ser utilizado pela organização para o alcance de seus objetivos, relacionados ao sucesso do negócio. Ou seja, é preciso compreender o ambiente mercadológico em que a empresa está inserida e, a partir disso, adaptar estratégias eficientes. Isso envolve o composto de marketing, também denominado de *mix* de marketing, que trata do conjunto de ferramentas que uma organização deve utilizar para alcançar seus objetivos de marketing. O composto é dividido em 4 grupos freqüentemente chamadas dos 4Ps, são eles: produto, preço, promoção e praça, ou ponto-de-venda.

A partir do composto de marketing é possível tomar decisões que possibilitem que as

empresas persigam seus objetivos e sejam capazes de operar em qualquer mercado, organizando itens de diferenciação e construindo vantagens competitivas sustentáveis.

Para Mintzberg (2006, p. 39) estratégia “é criar ajustes entre as atividades de uma empresa”. Se não houver este ajuste, não há estratégia diferenciada e logo, não há posicionamento competitivo perante os rivais. Nesta situação ou em qualquer outra, para se atingir os objetivos, existem vários caminhos, várias alternativas de ações (estratégias). E para se identificar este caminho é preciso, antes de tudo, analisar o contexto competitivo em que a empresa se encontra, ou seja, verificar a sua posição no setor onde as forças competitivas sejam mais fracas. Diante deste cenário, a estratégia é essencial para o desempenho da empresa e sua formulação decide qual o melhor caminho a ser seguido, baseado em suas competências (oportunidades, forças, fraquezas, etc.). As estratégias formuladas pelas empresas garantem a correta escolha dos meios para que os seus objetivos sejam alcançados.

Para Porter (2005), existe uma dinâmica competitiva entre as empresas, que funciona de acordo com cinco forças estruturais: avaliação das forças e fraquezas do negócio e a identificação de oportunidades e ameaças derivadas do cenário competitivo. Assim, a empresa precisa identificar e avaliar seus pontos fortes e fracos (qual é a situação da empresa perante clientes, fornecedores, novos entrantes, rivais e produtos substitutos) e suas ameaças e oportunidades diante da conjuntura competitiva. Em um mundo de extrema competição, é a partir dessas forças competitivas que a empresa será capaz de identificar os aspectos mais significativos deste ambiente.

Porter (2005) ainda enumera três tipos de estratégias genéricas, em função da vantagem competitiva almejada e do mercado ao qual a empresa se insere. A vantagem competitiva através do custo pode ser alcançada mediante a melhoria dos processos ou mesmo, através de inovação das atividades com vistas à redução dos custos de processos. Através da diferenciação é possível ofertar um produto com o maior número de atributos valorizados pelos clientes, o que possibilita a cobrança de preços superiores. E por fim, a vantagem competitiva através do enfoque (nicho de mercado) baseia-se no fato de a empresa possuir capacidade de atender a determinado nicho.

De outra via, a importância do posicionamento de uma empresa reside na possibilidade de se estimular consumidores e contribuir para que eles diferenciem a organização dos concorrentes e optem por aquela que possui mais valor. Basicamente, o posicionamento se daria na medida em que fosse oferecido um diferencial que ofertasse valor ao público-alvo, a partir do uso de estratégias de marketing.

Porter (2009, p. 37) aponta que

O posicionamento – que já se situou no cerne da estratégia – tem sido rejeitado como algo excessivamente estático para os mercados dinâmicos e para as tecnologias em transformação da atualidade. De acordo com o novo dogma, os rivais são capazes de copiar com rapidez qualquer posicionamento de mercado, e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, uma situação temporária.

Oliveira et al. (2007, p. 47) trazem uma abordagem interessante sobre posicionamento. Os autores apontam que:

o posicionamento consiste no desenvolvimento e na transmissão (alicerçada em uma marca) de uma proposta de valor, a partir de aspectos significativos para um determinado público-alvo, os quais serão processados e comparados com concorrentes, dando origem ao posicionamento percebido. Além disso, o processo é influenciado por diversas outras forças.

Neste contexto, os autores pontuam que a marca deve funcionar como um “arquivo comprimido” que se abre na mente do consumidor e apresenta a proposta de oferta, principalmente através de associações.

3. O POSICIONAMENTO E A VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Hooley, Sauters e Piercy (2001), para que as empresas consigam obter espaço e manterem-se forte no mercado, é importante que elas saibam diferenciarem-se de seus concorrentes, destacando seus pontos fortes, para que obtenham prioridade na mente dos consumidores em alguma de suas características e atributos. É necessário que as empresas identifiquem seu público alvo, localizando e definindo o perfil dos clientes para criar estratégias e fixar sua marca.

O conceito inicial de posicionamento foi desenvolvido por Ries & Trout (2002, p. 2) que descrevem:

O posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma companhia, uma instituição ou mesmo uma pessoa. Talvez você mesmo. Mas o posicionamento não é aquilo que você faz como produto. Posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente potencial. Em outras palavras, você posiciona o produto na mente do cliente potencial.

Kotler (2006, p.321) define posicionamento como “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo.” Assim, o posicionamento pode ser definido como a criação bem-sucedida de uma proposta que agregue valor para o mercado-alvo comprar determinado produto.

Porter (2005) salienta que, as empresas devem conhecer seus pontos fortes e fracos e utilizar uma abordagem correta a fim de entrar no mercado com uma estratégia de defesa contra as forças competitivas ou com a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas. O mercado de hoje já reage mais às estratégias que deram certo no passado. Há produtos demais, empresas demais e barulho de marketing demais. Logo, é preciso descobrir um modo de entrar no cérebro das pessoas pendurando seu produto, serviço ou conceito naquilo que já se encontra lá dentro (RIES & TROUT, 2009).

Porter (2005) ainda salienta que se cria vantagem competitiva através de preços atraentes ou pela diferenciação de produto. Já Hooley e Saunders (2001) consideram que uma das maneiras para se obter diferenciação está na qualidade relativa percebida pelo cliente, em relação ao produto ou serviço oferecido. É esta que irá proporcionar maiores impactos nos retornos sobre os investimentos, a médio e longo prazo, segundo o autor.

A base fundamental do desempenho de uma empresa é a vantagem competitiva. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação com os concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. A importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco que a empresa possui é, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. Na vantagem competitiva por diferenciação a empresa seleciona um ou mais atributos, que muitos consumidores consideram importante, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Já em relação à estratégia custo, a empresa torna-se a produtora de baixo custo em sua área de atuação (PORTER, 2005).

A vantagem competitiva também pode ser criada através da comunicação, quando as ferramentas são utilizadas com eficiência para construir uma reputação positiva. O posicionamento de marca, usado como diferencial de comunicação, estabelece um lugar forte na mente dos consumidores. Ries & Trout (2009), apontam que isto envolve aspectos emocionais ligados a produtos e serviços. Para esses autores uma marca líder na mente dos consumidores desfruta do dobro dos negócios, se comparada à segunda marca líder. Assim, pode-se constatar que há várias formas de criar vantagens competitivas, e uma marca forte é aquela que consegue ser reconhecida e identificada por sua identidade, sua essência e seus valores.

Posicionar um produto ou uma marca é fazer com que ele ocupe um lugar de destaque na mente do cliente, e isto só é possível através de um conjunto de estratégias e ações de marketing. O importante do posicionamento competitivo é a forma com que diferentes grupos

de consumidores percebem os produtos, os serviços e as marcas, assim como os da concorrência (LAS CASAS, 2008). As marcas, no entanto, são os aspectos mais discutidos no posicionamento, devido à grande competitividade que se dá em diferentes mercados, e isso exige um cuidado maior na formação de imagem.

4. ABORDAGEM PARA A AVALIAÇÃO DO CASO

Para atingir o objetivo deste trabalho foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, que permitiu esclarecer e discutir os conceitos de gestão estratégica de marketing e o posicionamento competitivo. De acordo com Gil (2009), a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, levando em consideração a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Para a realização deste estudo, não foram selecionados procedimentos metodológicos rígidos. Realizou-se uma revisão da literatura atualizada sobre os conceitos de estratégia de marketing, posicionamento e vantagem competitiva. Paralelo a isto, realizou-se uma pesquisa mais ampla em relação a empresa escolhida para facilitar a coleta e o tratamento dos dados obtidos.

A metodologia adotada foi o estudo de caso que permitiu o maior conhecimento sobre a estrutura da empresa e possibilitou entender alguns de seus fenômenos mais complexos. “O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência” (YIN, 2005, p.32) *apud* (GIL, 2009, p. 58).

O planejamento e a coleta de dados foram realizados com o intuito de expandir os conhecimentos teóricos e explorar a realidade da empresa selecionada. A importância deste estudo está na oportunidade de análise e interpretação desta realidade mediante a combinação de informações adquiridas através da sobreposição de pesquisas bibliográficas e outras obtidas através de fontes secundárias como artigos científicos e o próprio *site* da empresa.

A postura adotada permitiu o desenvolvimento de uma vasta gama de informações relacionadas aos conceitos propostos e aos objetivos deste trabalho.

5. ESTUDO DO CASO

Dados obtidos através de estudo realizado pelo IBOPE¹ (2008) revelaram um aumento significativo do consumo de chocolate no Brasil, a partir de 1999. Nesta época, apenas 57% da população consumia chocolate. Em 2007, 67% dos brasileiros afirmaram que consumiam habitualmente os mais diferentes tipos de chocolate. As mulheres são as maiores consumidoras, representando 56% contra 44% de homens.

A mesma pesquisa afirmou ainda que, 67% dos consumidores de chocolate, ou seja, aqueles que consumiram o produto nos últimos sete dias consomem sete ou mais unidades de chocolate por semana e 23% consomem entre três e seis unidades por semana. A figura abaixo esclarece os dados:

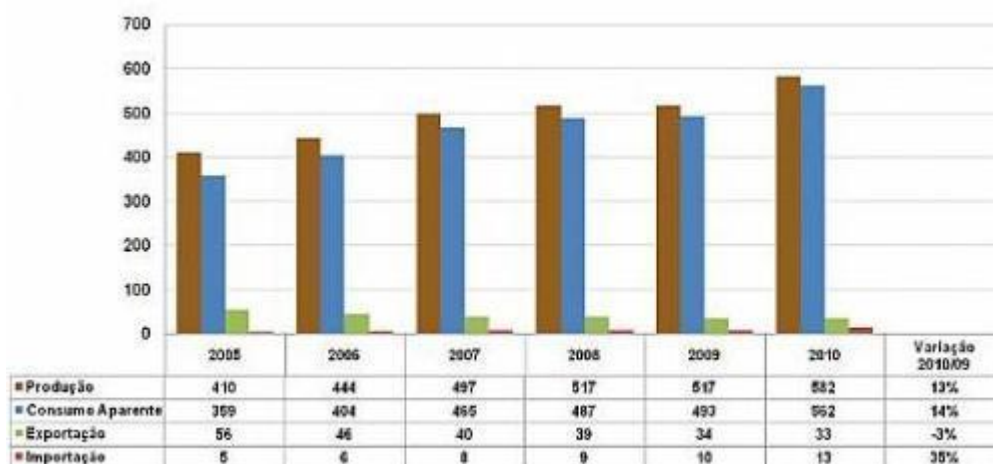


Figura 1: Consumo aparente = Produção + Importação – Exportação 2005-2010.
Fonte: ABICAB .

Atualmente, o Brasil encontra-se na quarta posição no ranking dos maiores consumidores de chocolate, ficando atrás, apenas, dos Estados Unidos, Alemanha e Reino Unido (ABICAB²). Neste contexto, com o objetivo de ampliar os conhecimentos sobre gestão estratégica de marketing e o posicionamento competitivo, escolheu-se a Cacau Show, como unidade central deste trabalho.

¹ INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. IBOPE mapeia o consumo de chocolate no Brasil. **Ibope Mídia**, 2008. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=Noticias&docid=228B3EDE7839B55D832574120068E31C>>. Acesso em: 12 fev. 2012.

² ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CHOCOLTE, CACAU, BALAS E DERIVADOS. Disponível em: <<http://www.abicab.org.br/>>. Acesso em: 11 fev. 2011.

A Cacau Show foi fundada em 1989 por Alexandre Tadeu da Costa, que iniciou os trabalhos da empresa revendendo chocolates de uma indústria, durante o período que antecedia a Páscoa. Assim nasceu, oficialmente no ano de 1989, a empresa Cacau Show. A empresa iniciou suas atividades em um espaço de 12m².

Desde então, cresceu muito, atingindo percentuais anuais de crescimento acima da média. Em 2003 foi aberta a primeira franquia da Cacau Show, em Piracicaba. Hoje, a empresa possui mais de 200 funcionários em uma área construída de 17.000m² e mais de 1000 franquias espalhadas por todo Brasil. Isto demonstra que a Cacau Show investe pesado no mercado de franquias, inclusive estabelecendo metas de novas lojas ano a ano, a fim de aumentar sua participação/penetração no mercado.

A Cacau Show nunca fez uso de capital externo durante os seus 20 anos de existência, com exceção do dinheiro emprestado pelo tio de Alexandre, no início dos trabalhos, e este valor foi o equivalente a 500 dólares. Em 2010, a receita da empresa foi de aproximadamente R\$ 400 milhões e mensalmente são produzidos cerca de 15 milhões de trufas, de 25 sabores.

Na Cacau Show, a oferta para o consumo próprio e para presentes se baseia em um modelo de negócio que inclui a trufa de R\$ 1,00 como produto de entrada. Atualmente, o objetivo da empresa é transcender o perfil dos consumidores, buscando ampliar os pontos de contato entre os diferentes públicos.

Cabe ressaltar aqui a importância do preço para o marketing, que Kotler (2006 p.476) destaca:

Tradicionalmente, o preço tem funcionado como o principal determinante na escolha dos compradores. Esse ainda é o caso em nações mais pobres, entre grupos mais pobres e para produtos genéricos. Embora outros fatores além do preço tenham se tornado importantes nas últimas décadas, o preço ainda permanece como um dos elementos fundamentais na determinação da participação de mercado e da lucratividade das empresas.

A filosofia da Cacau Show leva em conta a produção e distribuição de chocolates de alto padrão com aparência artesanal, produzindo-os em larga escala e com custos baixos. Isto significa que a empresa decide onde posicionar seu produto em termos de preço. Sua missão é proporcionar ao maior número de pessoas uma experiência memorável e excelência em produtos e serviços, sendo referência na gestão do negócio do chocolate.

A Cacau Show vem assumindo uma liderança de mercado invejável, pois consegue oferecer um produto de qualidade a preços acessíveis. Em 2009 a empresa apresentou um crescimento de 65% em relação ao ano anterior. Isto só reforça sua posição no mercado.

Levando-se em conta o comportamento do consumidor, que são pessoas que possuem necessidades e desejos diversos, a segmentação é a concentração de esforços de marketing em determinados alvos, ou seja, uma espécie de estratégia que facilita a penetração dos produtos em mercados pré-estabelecidos conquistando a preferência dos clientes e unindo forças para enfrentar a concorrência.

Vale lembrar que as pessoas são diferentes e pensam diferente quando considera-se a forma de comprar produtos ou serviços. Porém, é possível agrupar esses compradores. Isto é o que chama-se de segmentação de mercado, ou seja, agrupar uma parte do mercado que possui características semelhantes entre si, baseados suas principais características e comportamentos.

Para Churchill e Peter (2000) a segmentação de mercado é o processo de segmentar um mercado em grupos de potenciais compradores que possuam necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes. Já Kotler (2006, p.278) define segmento de mercado como “Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”. Além disso, a segmentação vem sendo utilizada em larga escala no planejamento estratégico com o objetivo de unir consumidores por meio de características que possam produzir homogeneidade a cada grupo.

Veiga Neto (2007, p. 141) conceitua segmentação de mercado como sendo

a base de toda a estratégia de marketing, porquanto primeiro se segmenta o mercado em grupos homogêneos de consumidores, escolhem-se aqueles grupos que oferecem melhores condições para serem atendidos com o tipo de serviço ou produto em que a organização é, ou pretende ser, especializada, de modo a atender às necessidades e desejos desses grupos específicos de consumidores. Em seguida posiciona-se o produto ou serviço, de forma a expressar suas diferenças e benefícios, para então decidir-se estrategicamente a melhor maneira de comunicar àqueles consumidores que suas necessidades podem ser, provavelmente, mais bem atendidas por esta organização.

A Cacau Show utiliza o marketing de nicho como nível de segmentação uma vez que possui um produto específico, que atende diversos públicos e está focado nos desejos e nas necessidades dos consumidores. A segmentação de mercado com base nos consumidores é demográfica, pois o mercado se divide em variáveis como a renda dos consumidores. Os consumidores dos produtos da Cacau Show são a classe A, B e C, sendo que a classe C compra 65% para presente e 35% para consumo próprio. A classe B possui uma intenção de compra meio a meio. Já a classe A compra 65% para consumo próprio e 35% para presente.

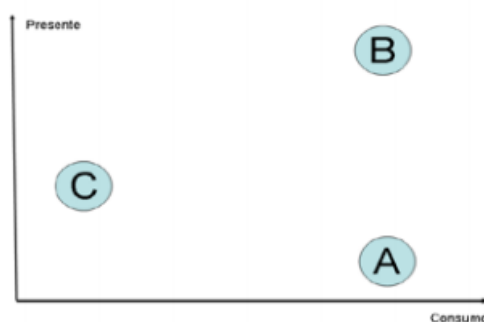


Figura 2: Consumo de produtos Cacau Show distribuídos por hábitos de compra.

Fonte: Cacau Show.

Este nicho de mercado no qual a Cacau Show atua possui crescente potencial e a empresa tem um posicionamento estratégico diferenciado no seu segmento, no Brasil, o que possibilita que a marca tenha um elevado potencial competitivo perante seus concorrentes. Os produtos da marca Cacau Show custam, em média, um quinto dos produtos da concorrência, o que atrai uma massa imensa de consumidores, principalmente da classe C. Hoje, a Cacau Show busca inovação em seus produtos, seguindo as tendências do mercado e se utilizando de estratégias de marketing para agregar valor a marca e acompanhar as tendências de seus consumidores.

5.1 Estratégias de mercado

É de suma importância que o empreendedor, ao planejar o que vai comercializar, leve em consideração aspectos de qualidade verificando os atributos que o consumidor deseja em um produto ou serviço. Além disso, ganha-se na exclusividade, na oferta de produtos com sabores diferenciados e na criação de embalagens criativas. Para entrar no mercado, o ideal é que se faça um planejamento prévio de onde irá se inserir.

No caso da Cacau Show, a empresa tem o intuito de oferecer novas experiências e sensações ao consumidor. Para isso, criou uma estratégia de marketing sensorial, por meio da utilização dos cinco sentidos que fazem parte do planejamento de marketing de todas as lojas da rede. As lojas da marca estimulam a visão, o tato, o paladar e o olfato.

A diferenciação que a marca deseja passar para os seus clientes começa desde a vitrine da loja, passando pelo aroma e os sabores, até a seleção de produtos e a disposição nas prateleiras. Recentemente, a rede conta com a rádio Cacau Show que pretende estimular a audição, a fim de conquistar um vínculo emocional com o cliente.

O grande sucesso da empresa deve-se, especialmente ao seu *mix* de marketing: qualidade diferenciada do produto, ponto de venda, preço justo e a própria comunicação que leva os clientes a conhecerem a marca. A Cacau Show possui uma vasta linha de produtos para atender praticamente todos os segmentos de mercado e almeja oferecer produtos cada vez com mais qualidade para o consumidor, pesquisando tendências mundiais e trazendo-as e adequando-as ao gosto brasileiro.

Com um ambiente sofisticado e atendimento diferenciado, o objetivo dos pontos de venda é fazer uma espécie convite mais do que tentador ao consumidor, para que experimente as ‘guloseimas’ da marca. Trata-se de um ambiente aconchegante que atrai o público consumidor. Dentro das lojas, hoje, já existem produtos para todos os gostos e para a maioria de bolsos.

5.2 Estrutura de referência competitiva



Todas as empresas possuem concorrentes, sejam eles diretos ou indiretos. Neste mercado cada vez mais inovador e competitivo, quanto maior o sucesso de uma empresa, maior número de concorrentes ela terá. Jamais uma empresa poderá ignorar a existência de concorrentes, ela deve estar atenta ao mercado e focar no diferencial como atrativo para os clientes (KOTLER, 2003, p. 33).

Pode-se dizer que o principal concorrente da Cacau Show hoje é o grupo CRM, do qual faz parte a Kopenhagen, que tem um público especificamente das classes A e B. A partir do sucesso da Cacau Show o grupo CRM resolveu investir no mercado para competir efetivamente, lançando uma segunda marca, chamada Brasil Cacau, que disputa consumidores da classe C com a empresa, atuando com preços bem próximos aos da Cacau Show.

Além destas, que concorrem diretamente com a empresa no ramo de chocolates finos, existem marcas conceituadas do mercado de chocolates no Brasil, tais como Nestlé, Garoto e Lacta, as quais oferecem um *mix* variado de produtos, tendo como principal foco o chocolate em barra.

Para um melhor entendimento do mercado concorrencial da Cacau Show, apresenta-se o quadro abaixo:

EMPRESA	CLIENTE-ALVO	BENEFÍCIOS	PREÇO	PROPOSTA DE VALOR
---------	--------------	------------	-------	-------------------

	<p>Brasileiros, em geral da Classe C.</p>	<p>Qualidade e diversidade.</p>	<p>Baixo</p>	<p>Proporcionar felicidade, promover diversidade, liderança e valorizar as pessoas, refletindo nossa cultura popular com respeito e sabedoria.</p>
	<p>Jovens e adultos das Classes A e B que procuram chocolates de qualidade Premium.</p>	<p>Chocolates finos de altíssima qualidade, preservando o sabor com sofisticação e originalidade.</p>	<p>Alto</p>	<p>Fabricar produtos de altíssima qualidade para quem procura por um chocolate Premium.</p>

Quadro 1: Comparativo entre os principais concorrentes da Cacau Show.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme observado, os principais concorrentes da Cacau Show possuem estratégias diferenciadas. A Kopenhagen, por exemplo, possui um produto voltado ao segmento de luxo, com ótima qualidade a preço elevado. Suas lojas são localizadas em pontos nobres das cidades, normalmente em *shopping centers*. Já a Brasil Cacau, marca criada em 2009 para concorrer mais diretamente com o público-alvo da Cacau Show, oferece produtos de menor preço, com boa qualidade e um *mix* bastante diversificado. Seus pontos de venda geralmente localizam-se em centros comerciais com grande circulação de pessoas.

Se comparados os números de cada marca em 2011, a Kopenhagen possui aproximadamente 275 pontos de venda e a Brasil Cacau, que vem abrindo cerca de uma franquia por semana durante este último ano, já está com 125 lojas espalhadas pelo Brasil. Em contraponto com a Cacau Show, este número não é expressivo, uma vez que esta abriu sua franquia de número mil ainda em 2010. Com relação ao faturamento, o Grupo CRM fechou 2010 com cerca de 280 milhões faturados, e estima que para o ano de 2011, este valor aumente em aproximadamente 30%. Já a Cacau Show possui uma receita que chega à 1 milhão, se contabilizado o movimento das lojas.

Logo, pode-se dizer que a rival da Cacau Show não é a Brasil Cacau, mas sim a Kopenhagen, que com o lançamento da Brasil Cacau no mercado, fez com que os holofotes mudassem de lugar, deixando a marca livre para seguir outros caminhos de diferenciação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como ponto central uma breve verificação das estratégias de marketing e posicionamento competitivo da Cacau Show. Os objetivos foram alcançados a

partir de uma pesquisa bibliográfica acompanhada de um estudo de caso em que foi possível perceber a postura da empresa perante seus concorrentes, e a maneira pela qual ela se posiciona no mercado para atingir seus objetivos estratégicos e garantir o sucesso da marca.

Assim, constatou-se que, em função de a Cacau Show utilizar o marketing de nicho como nível de segmentação, a empresa consegue atingir diversos públicos e seus anseios, agregando valor a marca e acompanhando assim as tendências do mercado altamente competitivo. O sucesso da marca está atrelado ao *mix* de marketing que a empresa utiliza para atrair seus consumidores. Seu posicionamento está baseado em uma vasta linha de produtos, com preços diversificados para atender a todos os públicos. Inovadora, a marca utiliza, no ponto de venda, a diferenciação de produtos e a comunicação como forma de destaque para expandir-se cada vez mais.

Visto que a marca Cacau Show tem um grande potencial competitivo diante de concorrentes como a Kopenhagen e a Brasil Cacau, a maior rede de chocolates finos do mundo em número de lojas, busca competitividade e segue as tendências do mercado. Atualmente a empresa está voltada a ampliar seus negócios com o mercado exterior, exportando produtos para os Estados Unidos e países do Mercosul.

As proposições realizadas neste trabalho servirão de base para futuros estudos exploratórios. Cabe ressaltar que interessou-se, em especial, verificar alguns dos diferenciais competitivos da Cacau Show, que fazem com que a empresa consiga bater de frente com uma marca com grande capacidade de produção, como a Kopenhagen.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira da Indústria de Chocolate, Cacau, Balas e Derivados. Disponível em: <[HTTP://www.abicab.org.br/index_home.htm](http://www.abicab.org.br/index_home.htm)> Acesso em: 26 jul. 2011.
- CHURCHILL, Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing. Conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo. Editora Atlas, 2008.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia: conceito, contextos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Braulio; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Revisitando o posicionamento em marketing.** Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-52, janeiro/março 2007. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v14n1/v14n1a4.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2011.

PORTER, Michael, E. **Vantagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro. Editora: Campus, 2005.

PORTER, Michael, E. **Competição.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

RIES, Al ; TROUT, Jack. **Posicionamento: A batalha por sua mente.** São Paulo: Makron Books, 2009.

VEIGA-NETO, Alípio Ramos. **Um estudo comparativo de formas de segmentação de mercado: uma comparação entre VALS-2 e segmentação por variáveis demográficas com estudantes universitários.** Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 11, n. 1, Mar. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552007000100008&lng=en&nrm=is>. Acesso em: 31 jul. 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** São Paulo: Bookmann, 2009.