

## APLICAÇÃO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL BASEADO NA TRIÁDE PREÇO BAIXO, VALOR AGREGADO OU CUSTO-BENEFÍCIO

Carlos Eduardo Cordeiro Esteves <sup>1</sup>

### RESUMO

---

Com o objetivo de obter vantagem competitiva e a liderança de mercado, as empresas necessitam lançar mão de estratégias empresariais para se sobressair dos concorrentes e atrair a melhor fatia do mercado consumidor. Neste processo elas adotam três opções genéricas que são: Baixo custo de produção e baixo preço ao consumidor, diferenciação ampla e oferta de produtos de valor agregado ou ser fornecedor de melhor custo e oferecer aos clientes a melhor relação custo-benefício. Visando encontrar a alternativa mais proveitosa, é necessário primeiro que a empresa busque se posicionar no mercado e então, por meio de pesquisa de mercado, compreender do seu público-alvo qual a estratégia mais adequada a ser adotada.

**Palavras-chave:** Estratégia empresarial. Vantagem competitiva. Liderança de mercado

---

## APPLICATION OF BUSINESS STRATEGY BASED ON LOW PRICE, ADDED VALUE OR COST-BENEFIT

### ABSTRACT

---

In order to gain competitive advantage and market leadership, companies need to use business strategies to stand out from their competitors and attract the best share of the consumer market. In this process, they adopt three generic strategies that are: Low production cost and low consumer price, broad differentiation and offering value-added products, or being a better cost supplier and offering customers the best cost-benefit ratio. In order to find the best alternative, the company must first seek to position itself in the market and then, through market research, understand from its target audience the best strategy to be adopted.

**Keywords:** Business strategy. Competitive advantage. market leadership

---

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração de Empresas pela UPIS – DF, pós-graduado em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela EBAPE – FGV – RJ, pós-graduando em Gestão em Negócios pela Universidade Estadual de Goiás

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo dados fornecidos pelo Banco Mundial, no ano de 2020 o mercado consumidor brasileiro movimentou o montante de aproximadamente 902 bilhões de dólares, conferindo-lhe a oitava posição no *ranking* mundial e o primeiro da América Latina (a pesquisa não contemplou dados da China no ano de 2020, porém considerando as informações do ano de 2019, a China ocuparia a segunda posição no *ranking*, empurrando o Brasil para a nona colocação).

Mesmo com volumes expressivos, a concorrência e disputa pelo mercado têm tomado proporções cada vez maiores. A concorrência que antes se restringia aos limites geográficos das empresas, atualmente estão em escala global graças a internet. Sites de *e-commerce* dão aos consumidores uma vasta opção de fornecedores e produtos. A integração logística, que antes era um grande obstáculo, agora permite que o comprador brasileiro tenha à mão com facilidade produtos oriundos de países como China e EUA.

A ampla concorrência, que parece ser favorável ao consumidor, tem se mostrado motivo de preocupação no meio empresarial. Conforme estudo realizado pelo SEBRAE – SP (2014) intitulado “Causa Mortis” cujo um dos objetivos foi identificar motivos de fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de existência, foi identificado que 38% dos empreendedores não tinham conhecimento da quantidade de concorrentes que teriam ao iniciar as atividades. Além do quê, foi dito que no primeiro ano de atividade a maior dificuldade constatada foi referente a formar carteira de clientes (22% das respostas).

Considerando a concorrência globalizada e a constante disputa pela preferência dos consumidores, é relevante que as empresas elaborem estratégias empresariais com intuito de garantir vantagens competitivas que permitam um bom posicionamento no mercado. Na visão de COSTA (2007) a estratégia não pertence ao rol de ciências exatas que permitem aos gestores e empresas um modelo específico ou padronizado a ser seguido.

A despeito da estratégia adotada, o objetivo final sempre estará na satisfação do cliente para obter o resultado esperado, quer seja liderança em vendas ou lucratividade. Neste contexto é possível encontrar o questionamento: O ideal é um produto acessível com preço baixo, ou um produto com maior valor agregado? É melhor obter liderança de mercado ganhando no volume de vendas com margens de lucro mais baixas ou obter maior resultado na unidade vendida, mesmo que isso acarrete poucas vendas? E ainda, entre preço baixo e valor agregado, em que ponto se encontra a relação “custo x benefício”?

Este estudo pretende, dentre seus objetivos, conceituar a estratégia e seus desdobramentos como vantagem competitiva, liderança de mercado em vendas e lucratividade. Conseqüentemente abordará as preferências do consumidor quando da escolha entre a tríade: Preço baixo, custo x benefício e valor agregado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégia Empresarial

O conceito de estratégia foi formalmente definido por THOMPSON, STRICKLAND e GAMBLE (2013) como sendo um plano que direciona as operações da empresa, e que neste existe um conjunto de ações a serem adotadas com intuito de satisfazer as os interesses da empresa e dos clientes. Neste sentido, também é válida a colocação de OLIVEIRA quando diz que a estratégia empresarial tem como objetivo “estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para se alcançarem os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa.” (OLIVEIRA, 2014 p.3).

Ainda dentro do contexto, FERNANDES e BERTON (2012) expandem o contexto quando afirmam que a estratégia é a aglutinação de propósitos, objetivos, metas, políticas e planos com objetivo de chegar a uma situação almejada no futuro. Observando tais conceitos, fica claro que a estratégia se propõe a apontar o propósito da empresa, aonde ela quer chegar e quais premissas pautarão essa jornada. Estes são também conhecidos como missão, visão e valores respectivamente.

Neste interim, em rápida pesquisa é de fácil percepção que tais itens são de estrita particularidade da empresa e por isso não tratam de um padrão específico, porém todas elas convergem para dois fatores base, que são vendas e lucro. Dentro deste contexto foi dito por AAKER que “uma empresa geralmente é uma unidade organizacional que tem (...) uma estratégia definida e um gestor responsável pelas vendas e pelos lucros.” (AAKER, 2012 p.17).

Vendas e lucros se convergem para um único fator que é satisfazer as preferências do mercado para que assim seja possível se destacar dos concorrentes. COSTA (2007) fortalece este conceito quando explica que a adoção de estratégias competitivas é necessária quando mais de uma empresa disputa pelo mesmo público-alvo, logo, para ele uma das definições de estratégia empresarial é “aquilo que um fornecedor decide fazer para que, na mente dos clientes ou consumidores, seus produtos ou serviços tenham alguma distinção e mereçam a preferência deles. (COSTA, 2007 p.170)

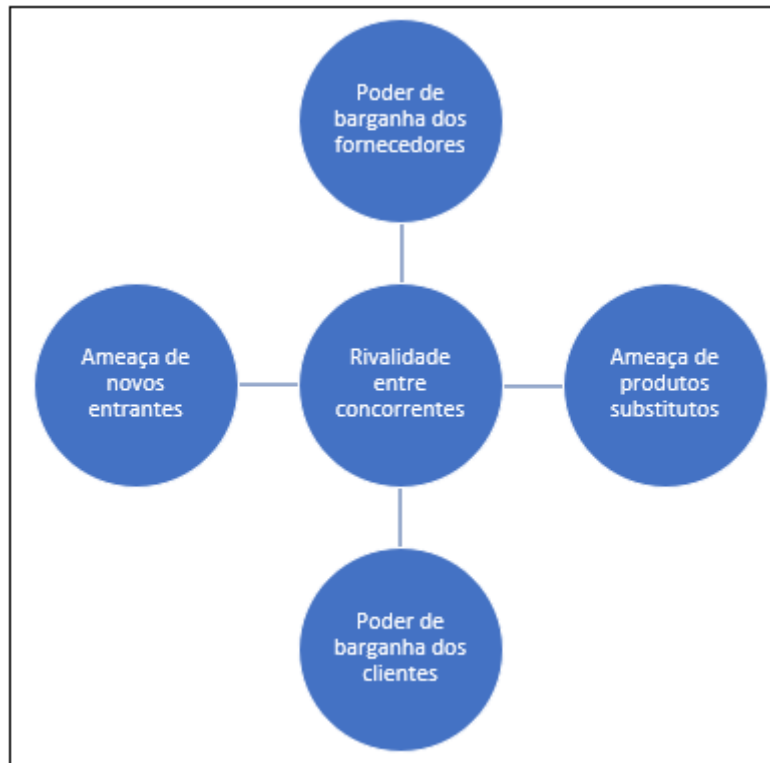
### 2.2 Estratégia e Vantagem Competitiva

Segundo PORTER (2004) existem cinco forças competitivas que acometem as empresas e o mercado como um todo, a saber:

- Novos concorrentes;
- Produtos substitutos;
- Poder de barganha dos compradores;
- Poder de barganha dos fornecedores;
- Rivalidade entre os concorrentes

Tais forças representam quão acirrado e intensivo pode ser o mercado de determinado segmento empresarial, e a responsabilidade das empresas é posicionar-se de forma que possa se defender de tais forças. A imagem abaixo ilustra a interação entre as forças.

Figura 1- Cinco forças de Porter



Fonte: Pesquisa do autor

Neste ponto então, a aplicação prática da estratégia tem seu principal objetivo como sendo obter vantagem competitiva no mercado, assim sendo, é válida a definição de AAKER (2012) explica que “a vantagem competitiva deriva da estratégia empresarial com propósito de gerar vantagem sobre concorrentes.

Quanto a busca por vantagem competitiva, PORTER (2004) cita haver três estratégias genéricas que se aplicam quando da influência das cinco forças, que são: Liderança geral em custos, diferenciação e enfoque. Tais estratégias também são trabalhadas por TOMPSON, STRICKLAND e GAMBLE (2013), porém estes resolvem que as estratégias básicas são cinco, a saber: Fornecedor de custo baixo, diferenciação ampla, fornecedor de melhor custo, fornecedor de liderança focada em custos, diferenciação focada.

Independentemente da quantidade, é possível sintetizar as premissas de PORTER (2004) e de TOMPSON, STRICKLAND e GAMBLE (2012), em três vertentes básicas que podem ser simplificadas como: Custo, valor agregado e custo-benefício. O quadro a seguir resume os principais conceitos

**Tabela 1- Estratégias genéricas**

	<b>Custo</b>	<b>Valor Agregado</b>	<b>Custo-Benefício</b>
Base estratégica	Custos de produção e operação menores que o concorrente	Oferta de produtos mais qualificados que os concorrentes	Recompensa o cliente final com maior valorização de seu dinheiro
Produto	Produto básico, padronizado e com padrões mínimos aceitos pelo mercado	Produto de alta qualidade, exclusividade e conceitos premium	Produtos de boa qualidade e com funcionalidades suficientes para atender os consumidores
Preço	Preço de venda reduzido em comparação aos concorrentes	Preço de venda comumente elevado devido ao valor intangível agregado (exclusividade de marca e prestígio)	Preço de venda intermediário, com intuito de justificar as características do produto e valorizar os recursos dos consumidores

Fonte: Adaptado de TOMPSON, STRICKLAND e GAMBLE (2012)

As três estratégias (custo, valor agregado e custo-benefício) possuem em comum os fatores de que 1) necessitam se sobressair dentre os concorrentes para atingir seus objetivos e 2) precisam elaborar sua estratégia baseando-se nas preferências do consumidor que deseja atender.

### 2.3 Concorrência

O conceito de concorrência é explicado por LAS CASAS como sendo “relação entre empresas que estão no mesmo mercado, mesmo que globalmente, bem como busca atender um mesmo público-alvo.” (LAS CASAS, 2019 p.264).

MAÇÃES (2017), contribui com a explicação que concorrentes são aqueles que ofertam produtos/serviços idênticos, similares ou substitutos aos oferecidos pela empresa para o mesmo perfil de clientes. Para ele, ainda é válido o cuidado de que os concorrentes não se limitam aos ativos atualmente, mas que é necessário observar a potencial entrada de outros players no mercado. Este conceito também é corroborado por KOTLER (2005) citando ser “miopia” das empresas observar somente aqueles que estão a porta, e não os que ainda surgirão. Além destes, KOTLER (2005) ressalta os novos horizontes do mercado consumidor advindo da internet e ainda destaca que aqueles setores intermediários tendem a sofrer mais com a concorrência, visto que a internet liga diretamente o consumidor ao fornecedor, sem a necessidade de outras empresas fazendo a ponte entre os dois.

Para LAS CASAS (2019) os concorrentes podem ser divididos em 3 categorias:

- Concorrência de Marca: Trata-se de fornecedores com produtos/serviços similares;

- Produtos Substitutos: São aqueles que tendem a satisfazer uma necessidade, sem que haja a especificidade de um produto/serviço definido. Exemplo é o transporte urbano, onde concorrem o transporte público realizado por ônibus, serviço de taxi e o serviço de motoristas de aplicativo, os três atendem a mesma necessidade de locomoção, porém todos os serviços tem suas particularidades;
- Produtos Gerais: Não se refere somente a um segmento, produto ou serviço, mas sim de disputar a renda do consumidor antes os diversos desejos de consumo. Apesar de segmentos diferentes, academias, cinemas, supermercados e postos de combustíveis competem entre si em levar uma fatia do montante disponível dos consumidores.

Em definição similar, ROCHA, FERREIRA e SILVA (2012) classifica a concorrência também em 3 segmentos, que são:

- Direta: aqueles que disputam claramente o mesmo público por ofertar produtos e serviços similares;
- Indireta: Produtos e serviços não são similares, mas ainda existe disputa pelos clientes a partir do interesse pela mesma categoria de produtos e serviços, porém com singela distinção;
- Genérica: A disputa pelo consumidor deriva da necessidade ampla do consumo.

A imagem a seguir ilustra a organização da concorrência, e dá como exemplo a linha de refrigerantes zero calorias em que na concorrência direta é possível observar a diversidade de rótulos, na indireta acrescenta-se outras bebidas de baixa caloria, e genericamente estão todos os alimentos e bebidas

**Figura 2- Mercado concorrente**



Fonte: Adaptado de ROCHA, FERREIRA e SILVA (2012)

Dentro do mercado concorrente, KOTLER (2005) explica a necessidade de inteligência competitiva que aponte qual dos demais players devem ser atacado ou evitado. No artifício desta concorrência, ele destaca a importância de:

- Análise de valor para o cliente: Observa-se a necessidade de compreender quais são suas preferências, e então conectá-las aos pontos fortes e fracos de seus concorrentes e aos seus próprios. Essa análise necessita ser frequente e passa por constante atualização;
- Categoria de concorrentes: As empresas necessitam avaliar quais destes são fortes e quais são fracos e então planejar como atacá-los a fim de conquistar maior fatia de mercado. A ideia de concentrar esforços entre os que são fracos pode permear a ideia de muitos, visto a facilidade no embate, não obstante, tal tarefa irá retardar a curva de aprendizagem e então não permitirá fortalecer-se quando do confronto com os mais fortes.

#### **2.4 Mercado Consumidor e Pesquisa de Mercado**

O mercado consumidor, objetivo máximo das empresas, é suscetível a diversas influências quando da decisão de compra. KOTLER (2005) numera tais influências como sendo culturais, sociais, pessoais e psicológicas. Já ROCHA, FERREIRA e SILVA (2012) acrescenta o comportamento do consumidor é influenciado principalmente pela hierarquia de necessidades humanas de Maslow. LAS CASAS acrescenta também a figura do influenciador no processo decisório de compra como sendo aquele que emite alguma opinião sobre referido produto ou serviço e por fim motiva o cliente quando da compra.

Ainda que os diversos motivos, estruturas e apontamentos demonstrem vários fatores sobre o ato do consumidor comprar dado produto ou não. Todos esses fatores irão culminar em uma escolha genérica que se alia as três estratégias genéricas citadas por PORTER (2004) e TOMPSON, STRICKLAND e GAMBLE (2012) que neste foi conceituada como custo, valor agregado e custo-benefício.

No intuito de descobrir as preferências do consumidor, existe a realização de pesquisas de mercado que é definida por FOGAÇA (2007 *apud* YASUDA e OLIVEIRA 2016) como sistema cuja base é a informação e que se aplica com objetivo de monitorar resultados, verificar estratégias e ações.

Na definição de MALHOTRA *et al*, as informações coletadas na pesquisa são empregadas com intuito de “melhorar as tomadas de decisão relacionadas a identificação e à solução de problemas” (MALHOTRA *et al*, 2005 p.4).

DIAS *et al*. ( ) esclarece que:

Muitas vezes, os fatos da realidade são complexos, porque podem ter várias causas, (...) e ainda ter várias alternativas de decisão. Portanto, são necessárias informações, técnicas de análise, intuição e criatividade para que se escolha a melhor decisão dentre um conjunto de alternativas possíveis. A pesquisa de marketing pode ser útil porque auxilia a entender o problema e a levantar alternativas de decisão, orientando o profissional a escolher a melhor alternativa. (DIAS *et al*, 2007 p.26).

Desta forma, percebe-se que o perfil do consumidor pode ser obtido por meio de pesquisa de mercado, e que o resultado desta pesquisa é utilizado como base para formulação de estratégias empresariais e então conquistar a posição pretendida ante os concorrentes.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica cujos dados foram obtidos por publicações em sites e livros especializados. A busca de dados se deu no com dados de 2020 e 2021, porém a abrangência das publicações e conhecimentos não se limitam somente ao período abordado. Nesta foi utilizado temas chaves como estratégia empresarial, posicionamento de mercado, concorrência e mercado consumidor.

### 4 CONCLUSÃO

Efetuando uma junção dos conceitos até então apresentados é lícito concluir que quando da elaboração das estratégias com intuito de gerar vantagem competitiva ante os concorrentes necessita atender aos parâmetros:

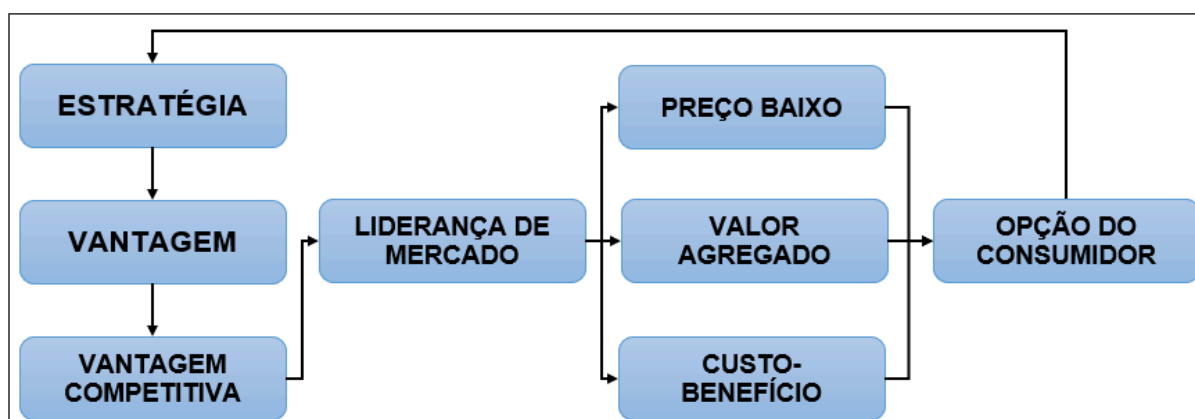
- 1- Identificar parâmetros de posicionamento de mercado com fatores relacionados ao público-alvo que se pretende (orientação sexual, idade, renda, localização);
- 2- Compreender qual a preferência do público-alvo (preço baixo, valor agregado ou custo-benefício);
- 3- Definir a melhor estratégia a ser adotada;



- 4- Identificar os concorrentes diretos, indiretos e genéricos, e também os que se enquadram como concorrente de marca, produtos substitutos e produtos gerais;
- 5- Desdobrar as estratégias em objetivos tangíveis para obter a liderança de mercado.

Ainda é possível caracterizar que este processo é cíclico (vide figura 3) e necessita ser revisado periodicamente pelos gestores, com objetivo de avaliar se o posicionamento outrora adotado ainda é válido.

**Figura 3- Ciclo geração estratégica**



Fonte: Elaborado pelo autor

Daquilo que foi proposto encontrar resposta, avalia-se que não é possível haver uma estratégia melhor do que a outra com relação a baixo preço, valor agregado ou custo-benefício, mas que é necessário que a empresa se ponha a campo a fim de pesquisar seu público-alvo e compreender dele qual a melhor diretriz a ser adotada.

## 5 REFERÊNCIAS

- AAKER, David. A. *Administração Estratégica de Mercado*. Porto Alegre: Grupo AMGH, 2012.
- COSTA, Eliezer. A. D. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.
- DIAS, Sergio. R. *Pesquisa de Mercado*, 1ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.
- FERNANDES, Bruno Henrique. R.; BERTON, Luiz Hamilton. B. *Administração estratégica: Da Competência Empreendedora à Avaliação de Desempenho - 2ª Edição*. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- KOTLER, Philip. *Marketing Essencial: Conceitos, Estratégias e Casos*. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2005
- LAS CASAS, A. L. *Administração de Marketing*, 2ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2019.
- MAÇÃES, Manuel Alberto. R. *Vantagem Competitiva e Criação de Valor - Vol II*. Lisboa: Grupo Almedina (Portugal), 2017.
- MALHOTRA, Naresh K. et al. *Introdução a Pesquisa de Marketing*. São Paulo, Prentice Hall, 2005
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar*, 9ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2014.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva - 7ª edição*. São Paulo: Editora Elsevier, 2004

ROCHA, Ângela da; FERREIRA, Jorge B.; SILVA, Jorge F. *Administração de Marketing: Conceitos, Estratégias, Aplicações*. São Paulo: Ed. Atlas, 2012

SEBRAE, “Causa Mortis: O Sucesso e o Fracasso das Empresas nos Primeiros Cinco Anos de Vida.” 2014. Disponível em

<[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf)> acesso em 25/11/2021

THE WORLD BANK, *Households and NPISHs Final consumption expenditure (current US\$)*, 2020. Disponível em

<[https://data.worldbank.org/indicador/NE.CON.PRVT.CD?end=2020&name\\_desc=false&start=1960&view=chart&year\\_high\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicador/NE.CON.PRVT.CD?end=2020&name_desc=false&start=1960&view=chart&year_high_desc=true)> acesso em 25/11/2021

THOMPSON JR., Arthur. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John. E. *Administração Estratégica* 15ª Edição. Porto Alegre: Grupo AMGH, 2013.

YASUDA, Aurora.; OLIVEIRA, Diva Maria T. D. *Pesquisa de Marketing: Guia Para a Prática de Pesquisa de Mercado*. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016.

## **SOBRE O AUTOR**

### **Carlos Eduardo Cordeiro Esteves**

Especialista em Controladoria e Finanças Corporativas, é bacharel em Administração pela União Pioneira de Integração Social - UPIS - DF, com especialização em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela Fundação Getúlio Vargas - FGV - RJ, especialização em Gestão de Negócios pela Universidade Estadual de Goiás.

Contato: [carlos.c.esteves@gmail.com](mailto:carlos.c.esteves@gmail.com).

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6180762942684652>.

### **Como citar este artigo**

ESTEVES, Carlos Eduardo Cordeiro. Aplicação de estratégia empresarial baseado na tríade preço baixo, valor agregado ou custo-benefício. **Revista de Administração da Universidade Estadual de Goiás (RAUEG)**. Anápolis, v. 14, n. Fluxo Cont, p. 116-125, 2023. Disponível em: link do artigo. Acesso em: dd mês ano (Ex.: 10 jan. 2024).

Recebido em: 19/02/2022

Aprovado em: 09/01/2024

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor Científico: Dr. Marco Aurélio Pedrosa de Melo