



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

LÁZARO GOMES DE OLIVEIRA

**MERCADO DE VITAMINAS E SUPLEMENTOS ALIMENTARES: COMPETITIVIDADE
E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

SALVADOR
2015

LÁZARO GOMES DE OLIVEIRA

**MERCADO DE VITAMINAS E SUPLEMENTOS ALIMENTARES: COMPETITIVIDADE
E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Bahia requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Área de concentração: Estrutura de mercado e estratégias competitivas.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Ricardo Dantas Caffé.

SALVADOR

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

LÁZARO GOMES DE OLIVEIRA

**MERCADO DE VITAMINAS E SUPLEMENTOS ALIMENTARES: COMPETITIVADE
E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Econômicas.

Aprovado em de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Antônio Ricardo Dantas Caffé

Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof. Henrique Tomé da Costa Mata

Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof. Dr. André Luis Mota dos Santos

Universidade Federal da Bahia - UFBA

RESUMO

A presente monografia tem como objetivo compreender e analisar o atual mercado de vitaminas e suplementos alimentares (VDS) no Brasil e concomitantemente de forma Global, fazendo assim uma análise sobre a concorrência nesse mercado e suas estratégias competitivas. Apresenta dados e análise desse mercado por especialistas e empresas da área, aborda também sobre o surgimento dos suplementos alimentares, assim como o comportamento desse mercado e o seu funcionamento; também apresenta um arcabouço teórico sobre a estrutura do mercado competitivo e estratégias competitivas, fazendo uma inserção no dinamismo atual do mercado de VDS brasileiro com analogia mundial. Com isso, a metodologia que será apresentada consiste no embasamento dos respectivos dados colhidos através dos relatórios pesquisados, que juntamente ao arcabouço teórico apresentado, servirá para melhor análise e compressão desse mercado.

Palavras - chave: Vitaminas e suplementos alimentares. Mercado competitivo. Estratégias competitivas.

ABSTRACT

This monograph aims to understand and analyze the current market vitamins and dietary supplements (VDS) in Brazil and Global concurrently, thus making an analysis of competition in the market and their competitive strategies. Presents data and analysis of this market by technicians, experts and companies in the area, also discusses about the emergence of dietary supplements, as well as determining factors in this market and the functioning of the industry; also presents a theoretical framework on the structure of the competitive market and competitive strategies by making an insertion in the current dynamism of the Brazilian VDS market with world analogy. Thus, the methodology that will be presented is the basis of their data collected through the researched reports, which together presented the theoretical framework will serve to better analysis and compression of that market.

Key words: Vitamins and dietary supplements. Competitive market. Competitive strategies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 -	Panorama do setor de Suplementos Alimentares no Brasil	16
Tabela 2 -	América Latina: Vendas – Retail (Taxa de câmbio fixa e constante) por tipo de VDS 2008-2013	17
Quadro 1 -	Teorias da firma, estrutura da indústria e sistemas regulatórios em três paradigmas tecno-econômicos	30
Figura 1 -	Cinco forças competitivas de Michael Porter	35

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	MERCADO DE SUPLEMENTOS ALIMENTARES (VDS)	9
2.1	SURGIMENTO DOS SUPLEMENTOS ALIMENTARES	9
2.2	O COMPORTAMENTO DOS AGENTES NO MERCADO DE VDS	10
2.3	PRINCIPAIS PRODUTOS CONSUMIDOS NO MERCADO DE VDS	12
2.4	INDÚSTRIA DE VITAMINAS E SUPLEMENTOS ALIMENTARES	15
2.5	SEGMENTO DE TERCEIRIZAÇÃO NO MERCADO DE VDS	19
3	ESTRATÉGIAS E COMPETITIVIDADE DE MERCADO	22
3.1	MERCADO DE CONCORRÊNCIA PERFEITA	23
3.2	MERCADO DE CONCORRÊNCIA MONOPOLÍSTICA	24
3.3	COMPETITIVIDADE NO MERCADO	25
3.4	ESTRATÉGIA COMPETITIVA	33
3.5	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO MERCADO DE VDS	42
4	CONCLUSÃO	45
	REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

O mercado de vitaminas e suplementos alimentares ou VDS (*Vitamins and Dietary Supplements*) ganha destaque cada vez maior no cenário econômico brasileiro e mundial. Nesse sentido, o estudo do seu funcionamento como também as estratégias competitivas no mercado de suplementos são de grande importância. A tendência mundial pela procura de uma melhor qualidade de vida é uma realidade que deixou de ser preocupação meramente de atletas profissionais. Grande número de pessoas no Brasil e no mundo tem se dedicado à prática de atividades físicas em academias, centros esportivos e ao ar livre. As evidências científicas dos benefícios dos exercícios ligados à saúde e de sua contribuição para um corpo saudável e musculoso, acarretou em uma procura significativa para a prática de atividades tanto do público feminino como do público masculino, independentemente de sua classe social.

Para conseguir um melhor desempenho físico e estético praticamente todos os atletas acabam realizando o consumo de suplementos alimentares. Durante muito tempo o uso de suplementos alimentares de alto desempenho esteve focado ao âmbito desses atletas de competição; sendo que fora deste nicho, as vitaminas estavam associadas às pessoas idosas, que precisavam destes produtos para uma melhor saúde, mas o aumento da demanda por esses produtos por parte de pessoas que não são atletas (de faixa etária entre 20 e 30 anos) e praticam atividades físicas esporadicamente ou por apenas fins estéticos e de lazer, fizeram com que as empresas de suplementos alimentares visassem também esse novo público alvo, essa gama de consumidores crescentes nos últimos anos.

Esse mercado de VDS se mostra em forte expansão no Brasil e no mundo, tanto em relação ao gradual aumento de firmas entrantes nesse mercado quanto ao aumento dos demandantes desses produtos. Com isso, esse mercado tanto no Brasil (que movimenta cerca de R\$ 1 bilhão por ano na economia brasileira) quanto em vários outros países se mostra lucrativo, porém fortemente competitivo. Para as firmas sobreviverem nesse mercado de alta competitividade, é preciso de estratégias para se manter fortes.

Para melhor compreensão desse mercado competitivo e como as empresas de VDS se comportariam em seu mercado, a abordagem desse problemática passa da compreensão da teoria que a permeia, junto com seu processo evolutivo histórico, passando da teoria da firma dos neoclássicos, até a teoria da competitividade industrial de Schumpeter. Isso serve de base para também compreensão das estratégias que uma firma deve fazer para se segmentar em seu mercado, de certa forma, a compreensão das teorias da firma ajuda a se ter uma visão mais alusiva das estratégias competitivas.

Este trabalho tem como objetivo discutir e analisar o mercado competitivo de vitaminas e suplementos alimentares no Brasil e concomitantemente no mundo, dessa forma irá expor além dos dados e relatórios sobre o mercado de VDS, junto ao comportamento desses agentes, seus principais produtos e o funcionamento dessa indústria; também irá abordar sobre a teoria que a compete junto a seu processo histórico evolutivo e algumas de suas estratégias competitivas, em pauta no cotidiano devido à sua ligação com a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

2 MERCADO DE SUPLEMENTOS ALIMENTARES (VDS)

2.1 SURGIMENTO DOS SUPLEMENTOS ALIMENTARES

A preocupação pelo padrão estético é algo disseminado desde a Grécia antiga, onde atletas faziam o uso de determinados alimentos para a competição de jogos Olímpicos com a finalidade de melhorar seus desempenhos. Paralelamente surgem as primeiras concepções de alimentação equilibrada sobre nutrientes que potencializam e auxiliam no rendimento de atletas: a suplementação alimentar.

Com o advento de novas tecnologias a partir de meados do século XX, a suplementação passou por grandes avanços. A sua finalidade de repor nutrientes de dietas mal balanceadas foram direcionadas para seu primeiro mercado consumidor: astronautas e esportistas.

O conceito de suplementos alimentares começou a ser desenvolvido há cerca de cem anos quando cientistas descreveram que fatores alimentares deveriam ser adicionados ao que era considerado vital para se evitar algumas doenças. Atualmente, os suplementos são definidos como produtos usados com o propósito de suplementar a dieta normal. Provêm fontes concentradas de nutrientes (vitaminas e minerais) ou outras substâncias com efeito nutricional ou fisiológico, sozinhos ou combinados, vendidos em doses formuladas e feitos para serem usados em pequenas quantidades.

No começo dos anos 1990 com a maior difusão dos meios de comunicação, o mercado de suplementos alimentares obteve crescimento exponencial com a aderência de público alvos diversificados e de diferentes classes sócias. O desejo do consumidor encontrou respaldo na comunidade médica e científica que passaram a credibilizar a ingestão de suplementos como alternativas na busca de qualidade de vida. Impulsionados pelo envelhecimento da população mundial, padrões estéticos aceitáveis na sociedade e aumento no desempenho nas atividades físicas, o mercado de suplementos alimentares passou a ser alvo de empresas nacionais e transnacionais, nas quais utilizam de estratégias de competição para a obtenção de fatias nesse mercado.

2.2 O COMPORTAMENTO DOS AGENTES NO MERCADO DE VDS

Nos últimos anos, o mercado de vitaminas e suplementos alimentares teve um grande aumento em suas vendas. Altas margens de lucro, baixas restrições regulamentares e alegações relativas a potenciais ganhos para a saúde advindos do uso de suplementos alimentares, têm atraído centenas, se não milhares, de empresas a investir na produção e desenvolvimento de produtos. Na luta por uma fatia do mercado, produtores e comerciantes são obrigados a olhar de uma forma mais inovadora a esse setor, para defender a sua posição e ao mesmo tempo para aumentar as vendas contra concorrentes atuais e recém-chegados.

No mercado de suplementos, assim como noutro mercado qualquer, são vários os aspectos (estratégias, negócios, marketing, planejamentos, logísticas) que as empresas têm de ter em consideração, para que estas consigam fazer o maior número de vendas de determinado produto, obtendo receita e deste modo permitindo-lhe crescimento.

Em termos econômicos, a escolha do preço de um produto é um aspeto importante a ser levado em conta para o sucesso de uma empresa assim como os custos de produção, a delimitação do público alvo, o lucro esperado e a concorrência. Sendo estas preparações complementares à alimentação convencional, regidos pela legislação alimentar de maneira flexível, entra-se nesse mercado de uma forma mais rápida com menos custos associados, não havendo uma avaliação prévia e um controle rigoroso pós comercialização, algo que não acontece no caso dos medicamentos, que requerem um elevado número de exigências para que sejam postos à venda.

O mercado de suplementos alimentares ganha destaque cada vez maior no cenário econômico. Nesse sentido, o estudo do seu funcionamento como também do papel das estratégias de competição dentro deste setor são de grande importância¹.

É importante destacar que o sucesso do mercado de VDS advém do fato de que este ultrapassou os limites de seu mercado consumidor inicial (Astronautas e atletas olímpicos), de modo que passou a influenciar diretamente a vida de todos aqueles que praticam atividades físicas e/ou até

¹Assunto abordado no Capítulo 3.

mesmo aqueles indivíduos que buscam um melhor desempenho no seu cotidiano para aliviar o estresse e a fadiga do dia a dia, atingindo assim as mais variadas classes sociais e faixas etárias.

O mercado de VDS se mostra altamente competitivo, onde existe um vasto leque de produtos à venda, e que por vezes a compra de um produto pode tornar-se um desafio, levando à frustração o consumidor. As tendências de bem-estar e saúde têm cativado a atenção e o interesse dos consumidores levando-lhes a investir uma boa parte da sua renda na compra de produtos e serviços ligados a essa área. Em face deste interesse, o número de fabricantes tem aumentado nos últimos anos, assim como o número de marcas e produtos disponíveis, resultando numa forte competição de marcas nacionais e importadas nas quais utilizam-se de estratégias para obtenção de rentabilidade no mercado. Este crescimento na oferta também está relacionado com o fato de que os pequenos fabricantes nacionais veem uma oportunidade nesta categoria para diversificar as suas atividades e portfólio de produtos.

Faz-se a argumentar a competição de forma vertiginosa neste setor de suplementos alimentares, que na medida em que as participações de novas empresas no mercado de suplementação aumentam, acabam por ameaçar as já existentes, forçando as antigas a melhorarem e inovarem em seus produtos, aumentando assim tanto a competição como também cada vez mais as barreiras de entrada.

É de saber que o crescimento do mercado de suplementos alimentares no Brasil e no mundo vem provocando impactos positivos na economia, como também afetando o comportamento da sociedade na busca de padrões estéticos aceitáveis. Essa mudança de comportamento social observada pelas empresas desse setor levou-as a uma ação de marketing de vendas mais junta ao perfil desejado de seus clientes, de forma que estes no momento da escolha tenham preferência por uma determinada marca em vez de outra. Em outras palavras, a escolha do cliente tende a ser influenciada.

Algo importante a destacar em relação a demanda nesse mercado de VDS, é que a aquisição da de boa parte dos produto através da escolha do consumidor vem através da opinião de terceiros, ou seja, muitos consumidores escolhem certos produtos por recomendação e influência.

As recomendações são geralmente um dos fatores mais importantes à seleção da marca e esta é uma das razões por que algumas marcas o fazem muito bem, independentemente do seu preço. Da mesma forma, os vendedores diretos beneficiam-se muito com uma boa comunicação sobre os benefícios do uso de suplementos nutricionais potenciando as suas vendas. Certas empresas tiveram uma abordagem diferente para conquistar a atenção do consumidor de modo a comprarem os seus produtos. A sua estratégia centra-se na visibilidade da marca em locais com grande fluxo de pessoas, costumam patrocinar feiras de bem-estar, lutadores de MMA, criação de páginas nas redes sociais e aulas de culinária saudável para despertar o interesse dos consumidores.

Fica então de fato perceptível que as empresas dessa indústria se comportam de forma mutável e adequável ao perfil de sua demanda, ou seja, sempre se adequando às mudanças graduais desse mercado. Com a busca de estratégias, marketing e planejamento, buscam inovar e não somente conquistar o seu público alvo, como também em influenciar os potenciais demandantes desse mercado.

2.3 PRINCIPAIS PRODUTOS CONSUMIDOS NO MERCADO DE VDS

Para melhor compreensão do assunto abordado ao longo desta monografia, faz-se necessário o conceito sucinto sobre os produtos demandados nesse mercado de VDS, por atletas, praticantes assíduos ou não de atividade físicas e consumidores de vitaminas. Foram observadas ao longo da pesquisa monográfica algumas das composições mais demandados por consumidores brasileiros e concomitantemente os mais desenvolvidos por esse setor:

Aminoácidos: Tais suplementos contêm a matéria-prima das proteínas, e como vêm segmentadas garantem alta e rápida absorção pelo organismo. É indicado para atletas que treinam pesado e necessitam de uma constante reposição de proteína.

Hipercalóricos: São indicados para atletas que almejam aumentar o peso, construindo altas reservas energéticas no corpo. São compostos de multinutrientes, contêm fibras, vitaminas, minerais, pouquíssima gordura e alta quantidade de calorias.

Termogênicos ou queimadores de gordura: Tais suplementos aumentam a temperatura corporal gerando maior queima de gorduras, como também redução do apetite. Basicamente convertem gorduras em energia disponível para você queimar tudo durante o treino. Indicado para quem deseja acelerar a queima de gorduras durante suas atividades físicas. Observação: Não adianta nada quem toma e não pratica alguma atividade física, pois não emagrece por si só.

Ácido Linoleico: Indicados para quem deseja alcançar maior definição muscular, pois diminuem níveis de gordura corporal e auxiliam no ganho de massa magra, que são os músculos. São saudáveis, sem estimulantes e nenhum efeito prejudicial.

BCAA's: São formados pelos principais aminoácidos que nosso corpo precisa durante um exercício físico. Indicado para consumo após treinos pesados, auxiliando no aumento de ganho da massa magra. Benefícios: constroem células, reparam tecidos, formam anticorpos, constituem parte dos sistemas hormonal e enzimático e auxiliam no transporte de oxigênio pelo organismo.

O poder desses suplementos vem sendo estudado, pois alguns estudos já mostraram que altas doses podem afetar o rendimento, reduzindo absorção de água e causando distúrbios gastrintestinais e até aumentando produção de amônia.

Creatina: Tais suplementos possuem fontes naturais de creatina, cujos componentes são extraídos das proteínas de carne e fígado bovino. Servem para ganho de força e maior controle e transmissão de energia para os músculos, garantindo um bom treino. Auxilia para um menor tempo de recuperação e ajuda no aumento de cargas em musculações com uma maior extensão muscular consequente.

Estimulantes: Aceleram o metabolismo e estimulam o sistema nervoso central. O guaraná e fontes de cafeína são exemplos desses estimulantes que fornecem um pique maior para o dia-a-dia, como também nas atividades físicas, sejam em exercícios aeróbicos quanto anaeróbicos.

NO2: Estudos comprovaram que suplementação com NO2 é segura e fornece resistência e força aos músculos, diminuindo consideravelmente a fadiga muscular. Auxiliam também na energia

gasta durante corridas.

Energéticos e carboidratos: Servem para fornecer energia e vitaminas antes de qualquer treino, funcionando como combustíveis ao organismo e estimulante para o cérebro.

Derivados de hGH e IGF 1: A arginina e ornitina quando juntas auxiliam no aumento do hormônio anabólico GH (hormônio de crescimento) de modo natural. Tais suplementos alimentares promovem aumento de melhores performances e crescimento muscular. Determinam maior anabolismo e hipertrofia das fibras musculares e oxidam a gordura corporal de modo eficaz.

Whey Protein: É a proteína do soro do leite de maior valor biológico no mercado. Indicada para quem deseja hipertrofia e manutenção de massa magra. Ajuda para quem pratica culturismos e necessita de proteínas em alta quantidade e qualidade, auxiliando na formação de enzimas, anticorpos, hormônios e manutenção orgânica.

Glutamina: Ingerir estes aminoácidos após um treino aumenta a síntese protéica na musculatura, recuperando fibras rompidas e auxiliando no estresse e fadiga muscular. Indicado para quem deseja alto volume na musculatura, pois produz hormônio de crescimento no organismo.

MRP's: São grandes fontes de proteínas, aditadas de carboidratos, aminoácidos, vitaminas e minerais, com baixo teor calórico e de gordura. São aptos para substituir refeições, porém não podem como nenhum outro ser usado em excesso.

Semente de linhaça: É considerado um alimento funcional, benéfico ao coração e ao funcionamento intestinal, também é utilizado na ajuda para o emagrecimento, devido as suas fibras atuarem na liberação de glicose no sangue, reduzindo o acúmulo de gordura no corpo. É também um cereal que não possui glúten.

Ômega 3: É uma gordura poliinsaturada, essencial para o nosso corpo. O ômega 3 é um ácido alfa-linolênico, tendo seus benefícios na prevenção de doenças inflamatórias, como artrite e artrose,

também ajuda na prevenção de doenças relacionadas ao coração.

Também utiliza-se o ômega 3 para a redução do colesterol ruim, na ajuda para a redução de dores de cabeça, na redução das proteínas amiloides do cérebro (proteínas associadas com o Alzheimer), na prevenção e tratamento de doenças mentais e oculares.

Colágeno: Alguns suplementos nutricionais e vitamínicos possuem aminoácidos que estimulam a produção de colágeno, tanto para a pele como para as articulações. O colágeno é utilizado muito para fins estéticos, também para fortalecer os tecidos, promovendo elasticidade e resistência à pele, beneficiando músculos e tendões, ligamentos e vasos do corpo.

É importante salientar que apesar desses produtos não precisarem de prescrição para o seu consumo, uma indicação nutricional e médica é importante para se saber quais produtos são melhores para cada corpo, junto com um melhor acompanhamento, para assim fazer os melhores usos destes, promovendo melhor eficiência ao objetivo almejado.

2.4 INDÚSTRIA DE VITAMINAS E SUPLEMENTOS ALIMENTARES

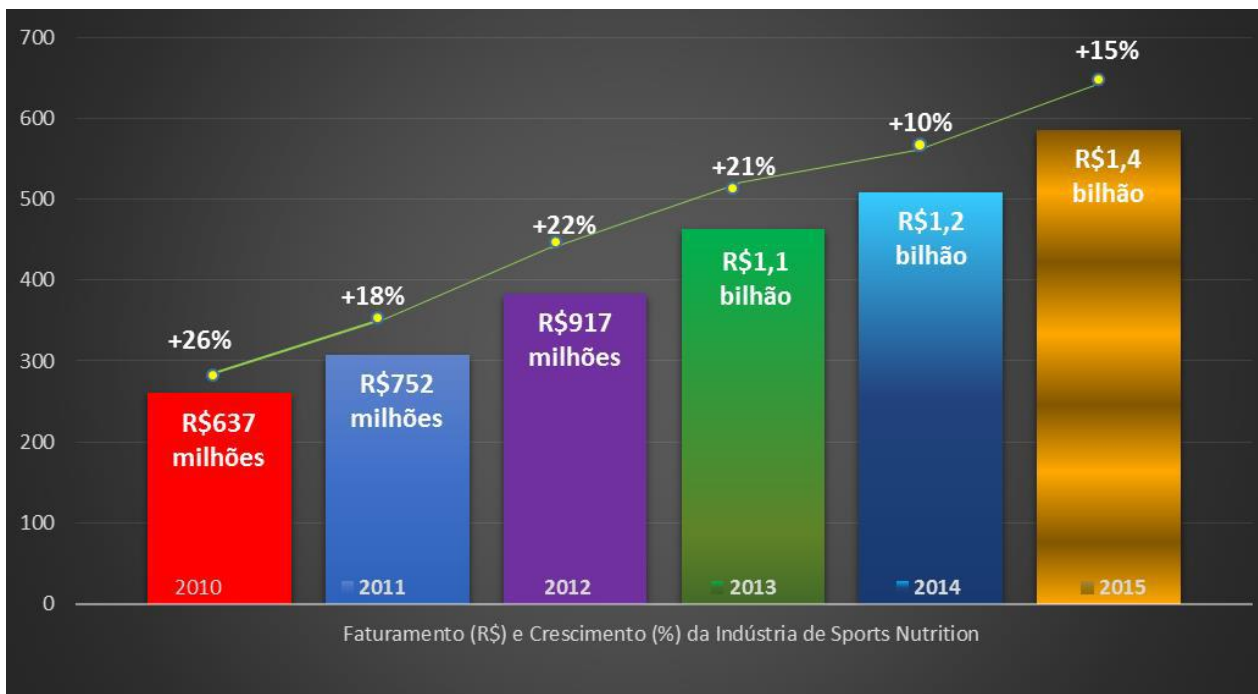
O mercado de VDS ou vitaminas e suplementos alimentares vive um momento de expansão tanto no Brasil como no mundo, com um aumento gradativo não só de receitas financeiras, mas também no número de empresas. Atualmente no mundo verifica-se uma ampla concorrência por esse mercado, não só pelo fato do sucesso que esses produtos fazem e o crescimento vertiginoso da demanda, mas também pela facilidade encontrada nas barreiras de entrada, já que estes produtos apesar de serem feitos em laboratórios, não tem tantas restrições de comercialização e consumo quanto medicamentos.

No mercado Brasileiro estima-se atualmente que o setor de suplementos alimentares movimenta mais de R\$ 1 bilhão por ano (isso a depender da variação, já que cerca de 40% dos produtos consumidos no país são importados) de acordo o Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios do Estado de São Paulo (SINCOVAGA, 2014). Apesar de ainda estar aquém do mercado estadunidense e europeu, este é um montante bastante significativo, ainda mais ao

observar que advém de uma forte expansão.

Na Tabela abaixo, observa-se de acordo a Associação Brasileira dos Fabricantes de Suplementos Nutricionais e Alimentos para fins especiais (BrasNutri), o panorama do setor (com uma projeção de venda de R\$ 1,4 bilhão para 2015).

Tabela 1 – Panorama do setor de Suplementos Alimentares no Brasil



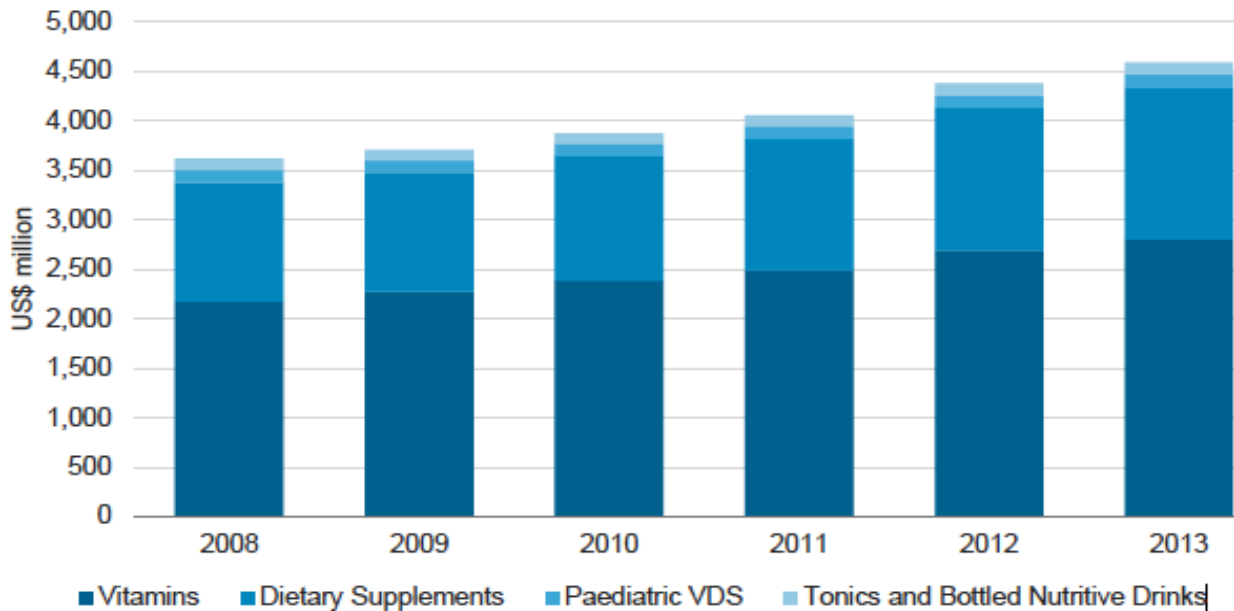
Fonte: BRASNUTRI, 2015, p.1.

Esse crescimento da demanda no mercado brasileiro fora observada pelo empresariado, ao analisar que o brasileiro é ávido por estética, tão quanto numa melhora da performance em atividades físicas e, os ofertantes de suplementos também procuraram visionar consumidores que não vão a academia, mas fazem uso de vitaminas no dia a dia. É importante destacar o aumento da renda do brasileiro nos últimos anos, porém a mudança no estilo de vida atrás de hábitos saudáveis é um dos principais fatores para o impulso deste mercado.

Para se ter uma noção do potencial brasileiro, é importante fazer um recorte na América Latina. Fatores como aumento da renda, aumento de hábitos saudáveis, preços dos produtos mais acessíveis advindos da forte concorrência deste setor, são pontos chaves que vem alavancando

esse mercado na América Latina nos últimos anos.

Tabela 2 – América Latina: Vendas – Retail (Taxa de câmbio fixa e constante) por tipo de VDS 2008-2013.



Fonte: FELDMAN, 2014, p.2

Verifica-se de acordo a tabela o potencial crescimento das *Vitamins and Dietary Supplements* (VDS) na América Latina, saindo de 2008 com um pouco mais de US\$ 3,5 bilhões para em 2013 ultrapassar os US\$ 4,5 bilhões. Observa-se que a maior fatia do mercado de VDS está entre o consumo de vitaminas (*vitamins*) e suplementos alimentares (*dietary supplements*).

Esse aumento da demanda por uma educação alimentar mais saudável, que também impulsiona o aumento da oferta de VDS que acaba por ocasionar uma maior competição no mercado, acaba por também por trazer maiores inovações, com formulações mais aprimoradas e preços mais acessíveis.

Estima-se que a taxa composta de crescimento anual (CAGR)² das vendas de VDS na América Latina foram de 4,9%, entre 2008 e 2013, em comparação a outras regiões como a Europa Ocidental, América do Norte, Ásia-Pacífico, Australásia, Europa Oriental, América Latina,

²CAGR-Compound Annual Growth Rate (Crescimento Anual Composto) representa a taxa de retorno de um investimento em um determinado período de tempo.

Oriente Médio e África, a América Latina teve o segundo crescimento mais rápido entre as regiões do mundo, atrás apenas da Austrália. (FELDMAN, 2014).

Diante desta situação, é importante salientar que o mercado de VDS brasileiro e o mexicano são os maiores da América Latina, respondendo por 32,0% e 27,0% respectivamente do total de vendas, em 2013. Entretanto o Equador e a Venezuela apresentou os CAGRs com mais rápido crescimento, cerca de 6,1% e 5,5% respectivamente, entre os anos de 2008 e 2013. (FELDMAN, 2014).

De uma maneira global essa ascensão do mercado de VDS se expressa no montante de vendas em 2013, que chegou a atingir US\$ 84,5 bilhões (termos constantes e câmbio fixo), obtendo um aumento de 21,0% desde 2008.

Diante desses expressivos valores e o crescimento inercial desse mercado, especialistas afirmam que essa indústria é altamente competitiva. Não se tem dados exatos do número de empresas de forma global, porém as três maiores empresas mundiais (Amway Corp, Pfizer Inc. e NBTY Inc.) foram responsáveis por 11,0% das vendas globais. Mas é de se salientar que há muito espaço para ofertantes assim como para o aumento de demandantes, dessa forma cada vez mais os VDS estão sendo ofertados por uma gama mais ampla de empresas, como as de produtos farmacêuticos, nutricionais, venda direta, varejistas, empresas de bens de consumo, refrigerantes, alimentos embalados, utilidades domésticas, beleza e cuidados pessoais.

Observa-se com isso, que esse mercado não está restrito a apenas empresas criadas para este fim, mas também tem a inclusão empresas de outros setores que passaram a visar o mercado de VDS como uma diversificação de portfólio, trazendo para o mercado de suplementos alimentares, gigantes farmacêuticos e de outros produtos alimentícios.

No que tange o mercado brasileiro, durante o SEMINÁRIO SUPLEMENTOS (2014), na CPhI e FISA para o setor farmacêutico e alimentício, abordou-se que atualmente as vinte maiores empresas na área de suplementos alimentares (a maioria estrangeira) detêm cerca de 66,9% do

mercado, isto é visto como positivo pois acrescentou-se que ainda há muito espaço para novas empresas e boas oportunidades de crescimento para setores de distribuição.

É também importante aqui destacar que esse alto consumo de VDS importados estimula o mercado global, estimulando também a competitividade, a inovação, a qualidade e a diminuição dos preços, mas é de destacar que o consumo de importados não é sensível somente à renda e ao câmbio, mas também sensível às leis reguladoras de órgãos de saúde do Brasil, pois produtos podem ser restringidos e caracterizados como proibidos em território brasileiro e ser livremente comercializado em outros países.

Desta forma, compreende-se que a indústria de VDS está em forte expansão no mercado global, na América Latina e em especial no Brasil, que se forma uma ampla competitividade, mas também há muito espaço para crescer e surgir novas empresas, o que faz com que as empresas já existentes inovem mais e utilizem mais de suas estratégias competitivas.

2.5 SEGMENTO DE TERCEIRIZAÇÃO NO MERCADO DE VDS

Faz-se interessante agora destacar nessa indústria de vitaminas e suplementos alimentares essa nova prospecção de mercado, a terceirização ou *private label*, que faz não só aumentar o número de participantes na indústria de VDS, como também transfere para a empresa terceirizada e especializada a responsabilidade pelos custos de produção e transação.

Esse segmento de empresas de *Private Label*³ vem se expandindo na indústria de VDS, tornando esse mercado ainda mais competitivo. Esse segmento também está fortemente ganhando espaço no mercado que tange produtos *Consumer Health*⁴, principalmente no consumo de produtos *Over-the-Counter*⁵ (OTC), porém está cada vez mais crescente a gama de demandantes por VDS de *private label*.

³Private Label é uma empresa que produz determinado produto com a marca de outra empresa.

⁴É um mercado que tem como foco a criação, o desenvolvimento, a fabricação e comercialização de produtos diferenciados com o intuito de restabelecer, manter ou melhorar a saúde e o bem-estar do consumidor.

⁵ OTC-Medicamentos vendidos sem receita.

É destacável as parcerias nesse setor com empresas de *private label*, pois assim as empresas contratantes podem focar na marca, no marketing, na publicidade, na distribuição, na conquista de novos clientes, em estratégias de competição, sem precisar se preocupar com a estrutura de laboratórios, fábricas e pessoal, pois fica a cargo das empresas *private label* a fabricação do produto.

Esse segmento de *private label* atingiu em 2013 na indústria global de *Consumer Health*, 8,0 % de CAGR (crescimento anual composto), com vendas em US\$ 13,9 bilhões, apesar da maior parte deste montante estar apoiado no consumo de medicamentos OTC, os VDS vem ganhando cada vez mais espaço nesse setor. Nos EUA em 2013, os OTCs foram responsáveis por 69,0% das vendas de *private label*, enquanto as vitaminas e suplementos alimentares (VDS) corresponderam por 30,0%.

Embora as vendas de *private label* de suplementos alimentares “tradicional / não à base de plantas” sejam fortes, especialmente para suplementos probióticos, ácidos graxos ômega/óleos de peixe e minerais, sua participação no varejo é de apenas 16%, bem inferior à maioria das categorias de OTC. (FELDMAN, 2014, p.11).

Ao observar a participação do consumo de VDS de empresas *private label* dentro do ramo de *Consumer Health*, em detrimento ao consumo de outro produto da mesma categoria (produtos/medicamentos para a saúde) a OTC, faz-se aqui tecer uma observação em relação a estes consumos.

Ao imergir na indústria de *Consumer Health* fora observável que em relação aos medicamentos sem prescrição médica (OTC) o preço é o fator determinante na realização da compra, pois na relação com a qualidade, difere-se consideravelmente por categoria de produtos. Fora observado nos EUA que os consumidores escolhem os medicamentos OTC mais baratos, pois observa-se uma similaridade na qualidade dos medicamentos de OTC entre marcas mais famosas e de *private label*, desta forma, sendo a qualidade dos produtos similares, o preço passa a ser o principal diferencial.

Ao analisar os produtos de VDS, percebe-se que apesar dos preços terem certa influência no consumo da mercadoria, este passa a não ser tão determinante. A qualidade muitas vezes passa a

ficar associada à marca do produto, e os consumidores passam a priorizar uma certa qualidade superior ao preço de escolha, desejando assim marcas que acham ser as mais eficazes. É desta forma que está surgindo um novo segmento dentro dos VDS de *private label*, os suplementos *premium*.

Compreende-se assim esse segmento de terceirização de produtos de VDS, que apesar de não ter um consumo tão ativo e intenso de produtos da mesma categoria como os medicamentos OTC, têm conquistado um espaço significativo no mercado de vitaminas e suplementos alimentares, sendo utilizado como uma nova forma estratégica de conquista de mercado.

3 ESTRATÉGIAS E COMPETITIVIDADE DE MERCADO

A indústria de vitaminas e suplementos alimentares, como já posto aqui, é dinâmico e globalizado, por mais que várias empresas estejam espalhadas pelo mundo (uma boa parte nos EUA) a distribuição dos seus produtos se faz de forma gradativa, o que faz uma empresa de um país ser concorrente de outra em outro país.

Quando se fala no mercado de VDS no Brasil, não se pode restringir somente a empresas brasileiras ou empresas estrangeiras que atuam no Brasil, pois esse mercado é dinâmico e globalizado, ou seja, mesma a empresa não tendo filial ou distribuidora no Brasil, seu produto ainda pode ser consumido através de importação (compras pela internet é uma forma), sendo assim a concorrência também se dá em um âmbito global.

Com os dados e as informações coletadas de especialistas do setor de VDS, estes afirmaram que a indústria de vitaminas e suplementos alimentares, tanto no Brasil quanto no mundo são formadas por várias empresas (é de se repetir que a concorrência não fica restrita a um só território, pois esse mercado é aberto⁶), com uma forte concorrência entre elas.

Mas a concorrência em uma indústria de inúmeras empresas não se dá de uma única forma. Na teoria microeconômica, pode-se ocorrer nesse mercado tanto uma concorrência perfeita (Mercado Competitivo) quanto uma concorrência imperfeita (Mercado de Concorrência Monopolística).

Ainda quanto à concorrência imperfeita, também há o mercado oligopolístico, mas mesmo não sendo possível estabelecer precisamente o máximo de empresas que formam um oligopólio, as suas características são atribuídas a mercados com duas ou um pouco mais de empresas, que podem produzir produtos tanto homogêneos quanto heterogêneos e ainda provocar barreiras de entradas para outras empresas, o que não se encaixa nessa indústria de VDS.

Desta forma esse capítulo se atenta a descrever as características tanto do mercado competitivo

⁶É importante destacar que há situações em que alguns produtos consumidos em outros países as vezes ficam proibidos de serem comercializados no Brasil pela ANVISA. O que não deixa de circular o produto por contrabando.

quanto do mercado de concorrência monopolística, da gênese teórica que embasa o processo de competitividade industrial, juntamente com a retórica sobre estratégias competitivas e seu comportamento da indústria de VDS.

3.1 MERCADO DE CONCORRÊNCIA PERFEITA

De acordo a microeconomia, no qual sua análise instrumental está fundamentada no conceito de equilíbrio de mercado, o mercado competitivo é uma estrutura no qual há um grande número de agentes econômicos (fabricantes e consumidores), onde produzem e comercializam seu produto homogêneo, não havendo assim barreira alguma que impeça a entrada e a saída de qualquer agente, insumo ou produto no mercado.

É de deixar claro que um grande número de empresas não necessariamente caracteriza que haverá competição na indústria, pois pode haver nesse mercado um cartel ou um conluio, o que é perfeitamente possível, porém se comparar a indústria de muitas com uma indústria com poucas empresas, é indubitavelmente mais provável que a indústria com muitas se comportará de forma a ser mais competitiva, ou seja, este mercado tende a ter um menor grau de concentração⁷.

Verifica de acordo a teoria, que uma empresa num mercado de perfeita competição, não tem condições de afetar os preços dos insumos utilizados em sua produção, podendo tão pouco alterar o preço do seu produto, pois o volume transacionado por essa unidade produtiva chega a ser tão pífia, que se mostra insignificante perante o volume total transacionado pelo mercado. (FERNANDEZ, 2009).

Dentro desta perspectiva microeconômica, para se caracterizar um mercado de competição perfeita é necessária à compreensão de seus pressupostos:

Grande número de agentes: Existe um grande número de agentes econômicos, de modo que o volume transacionado por cada um, individualmente, é desprezível em relação ao volume total transacionado nesse mercado. Isso significa que cada agente, por representar uma parcela muito pequena desse mercado, não consegue afetar os preços (FERNANDEZ, 2009, p.299).

⁷O grau de concentração é utilizado como medida do grau de competição da indústria.

Produto homogêneo: O produto transacionado por um sub-conjuntio de agentes é substituto perfeito do produto transacionado por qualquer outro no seu conjunto total. Isto significa que não existe características específicas que diferenciem esses produtos (FERNZANDEZ, 2009, p.299).

Perfeita informação: Os agentes econômicos têm perfeita informação dos preços praticados nos mercado de insumos e de produtos, das rendas e da tecnologia de produção, de modo que a estrutura de custos de produção, distribuição e comercialização é completamente conhecida por cada agente nesse mercado (FERNZANDEZ, 2009, p.300).

Livre mobilidade dos agentes, insumos e produtos: Não existem barreiras que impeçam a entrada e a saída de agentes, insumos e produtos nesse mercado (FERNZANDEZ, 2009, p.300).

Dessa forma, em um mercado altamente competitivo o preço vigente entre as empresas é o preço de mercado, pois os agentes dessa indústria não têm condições de afetar os preços dos insumos dos produtos, no qual comportam-se somente como tomadores de preços. Porém, as empresas podem afetar as decisões individuais por meio das economias e deseconomias externas.

3.2 MERCADO DE CONCORRÊNCIA MONOPOLÍSTICA

O mercado de concorrência monopolística é encontrado na teoria microeconômica, entre os dois mercados extremos, o monopolista e o de concorrência perfeita, podendo ser considerado uma estrutura de mercado intermediário.

Esse tipo de mercado pode atribuir funções dos dois extremos mercados, pois mesmo sendo mais semelhante ao mercado de concorrência perfeita, no que tange ao fato dos lucros extraordinários serem dissipados com a entrada de novas empresas no mercado, também apresenta uma característica particular do monopólio, no que tange ao fato de que seu preço seja maior do que o custo marginal⁸ (no mercado competitivo, o preço tende a ser igual ao custo marginal).

Esse mercado de concorrência monopolística pode ser caracterizado como uma indústria onde suas empresas competem com a venda de produtos diferenciados, altamente substituíveis um

⁸Para melhor compreensão sobre preço e equilíbrio (curto e longo prazo), ver Fernandez (2009) e/ou Pindyck (2005).

pelos outros, porém não sendo substitutos perfeitos. Também nessa indústria é fácil a entrada de empresas com suas próprias marcas, também sendo fácil a saída de empresas já atuantes nesse mercado. (PINDYCK, 2005)

De acordo Fernandez (2009, p. 354):

A concorrência monopolística é a estrutura de mercado caracterizada pela presença de um grande número de firmas produzindo um produto similar, monopolistas nas suas marcas, sem barreiras que impeçam a livre entrada ou saída de firmas da indústria (FERNANDEZ, 2009, p. 354).

Na estrutura desse mercado, os produtos são heterogêneos, diferenciados através de suas marcas, a curva de demanda individual de cada empresa, depende não somente do seu nível de produção, mas também do nível de produção das outras empresas.

Pode-se então identificar essa estrutura de mercado com o mercado de VDS, pois os seus produtos são comercializados em diversas lojas, diferentes, que competem entre si, cada empresa tendo o monopólio da sua marca, mas tendo que concorrer com as demais, diferenciando em seus serviços de acordo o local, nas habilidades dos vendedores, buscando estratégias competitivas para obter uma fatia desse mercado.

Verifica-se também nessa indústria de VDS mais uma característica de concorrência monopolística, a fácil entrada de empresas com suas marcas, ao verificar-se o crescente aumento de empresas anualmente (no Brasil e no mundo) e ao perceber o constante surgimento de novas empresas com novas marcas (a livre entrada é uma forte característica dessa estrutura de mercado).

3.3 COMPETITIVIDADE NO MERCADO

A competitividade entre firmas numa determinada indústria é parte substancial da composição do capitalismo, sendo que a estrutura de concorrência das empresas sempre esteve entrelaçada com as diferentes formas que o capitalismo vem se concebendo e desenvolvendo.

É de comum acordo que as estruturas de competitividade em qualquer indústria, junto com a sua organização, estão correlacionados com a estrutura tecnológica vigente, porém é verdade em dizer que alguns economistas nem sempre levaram essa perspectiva e suas mudanças a sua igual importância, não incorporando-as em suas teorias.

A abordagem teórica sobre o mercado competitivo relatado nesse capítulo é evolucionista neoschumpeteriana, pois é identificado nesse modelo a postura concorrencial das empresas atuais, nesse mundo globalizado. Porém, para melhor compreensão da estrutura organizacional no qual se desenvolverá esse trabalho monográfico, é imprescindível compreender a forma que se originou essa abordagem, juntamente com as diferentes visões teóricas que já discutiram esse tema ao longo dos séculos.

Uma primeira abordagem pode-se assim dizer, sobre o comportamento das firmas no âmbito concorrencial, ou seja, a relação teórica sobre as teorias da firma em alusão às mudanças tecnológicas se fez na teoria neoclássica, que foi elaborada sobre a observação da revolução industrial britânica do século XIX.

Críticos a teoria neoclássica tradicional, atribuíram a seus modelos de equilíbrio geral e parcial pouca relação com a realidade econômica atual. Essa teoria teve como pioneiro os princípios do equilíbrio geral e modelo estático do economista Leon Walras, onde afirma que são os mercados que determinam os preços e quantidades produzidas, tendo a firma apenas competência de ser tomadora de preço.

A análise dos mercados por essa teoria tem como foco de interesse à teoria dos preços e alocação de recursos, de acordo essa teoria toda a tecnologia está disponível no mercado, seja através de bens de capital ou no conhecimento incorporado pelos trabalhadores, assume-se também uma perfeita racionalidade entre os agentes, tendo a firma como objetivo a maximização do lucro (TIGRE, 2005).

Essa teoria neoclássica a posteriori teve a contribuição de Alfred Marshall (1996) com suas teorias de equilíbrio parcial, porém que se encaixam em suas devidas observações com a

realidade das firmas em sua época, que de acordo o professor Paulo Bastos Tigre⁹ (2005), “Marshall não assumiu todos os pressupostos do que hoje se denomina concorrência perfeita, como também não identificou os limites do crescimento das firmas nas deseconomias de escala”.

[...] a teoria neoclássica tradicional, desenvolvida a partir do início do século XX, acabou dominada pela visão walrasiana que trata a firma como agente individual, sem reconhecê-la como entidade coletiva, dotada de objetivos e regras diferenciadas. Atribui a firma um princípio comportamental único, a maximização do lucro, desconsiderando o princípio de utilidade de cada um dos agentes econômicos. (TIGRE, 2005, p. 192).

Essa teoria teve suas hipóteses duramente criticadas, por não serem condizentes com a realidade das firmas e suas tecnologias, por seu modelo de competição perfeita estar mais focada no sistema de preços do que com uma competição e organização das empresas, por desconsiderar fatores técnicos e organizacionais.

Uma segunda abordagem há de surgir com uma nova realidade organizacional, no século XX com o modelo de organização da produção, desencadeado pelo modelo fordista de produção nos EUA.

Em especial, a partir dos anos de 1920, com a ascensão de inovações técnicas e organizacionais, abriu-se um o novo campo voltado à organização interna da firma e sua interação com o mercado, alterando a dinâmica da acumulação de capital, e uma mais verdadeira percepção da realidade.

Joan Robinson (1933) formulou sua teoria da concorrência imperfeita ao perceber o irrealismo da situação de concorrência perfeita, onde nenhum produtor teria individualmente condições de afetar os preços. A evidência empírica das grandes firmas usufruindo economias de escala levou-a a afirmar que cada firma tinha um monopólio para seus produtos, que era resultado da preferência dos consumidores, apesar da existência de substitutos muito próximos produzidos por outras firmas. (TIGRE, 2005, p. 202).

Essa nova perspectiva da realidade da concorrência imperfeita levou os economistas a identificarem a formação do oligopólio, e caracteriza-la como a mais comum da estrutura industrial.

⁹Professor Titular do Instituto de Economia da UFRJ

Os estudiosos desse período passam a focar mais no comportamento e na interação entre os produtores, a firma passa a ter o papel principal dada a possibilidade de diferenciar os seus produtos e estabelecer políticas de venda, desta forma, incorpora-se à teoria da firma, variáveis consideradas exógenas na teoria neoclássica, como a tecnologia.

Segundo Tigre (2005), nesse período, estudiosos como Sraffa, Joan Robinson e Chamberlain tentaram reformular a ortodoxia então dominante, mas acabaram por manter o arcabouço estático da teoria neoclássica, porém esse impasse da microeconomia marshalliana e walrasiana fora rompida em 1952 com Josef Steindl.

Ele constrói uma teoria consistente e articulada de acumulação e de concentração apoiada em evidências empíricas sobre estruturas de custos, formação de preços e formas de concorrência em condições de oligopólio em nível de setores industriais. Assim, ao contrário da ortodoxia que estabelecia modelos estáticos e abstratos de comportamento da firma e mercados, Steindl se inspira diretamente na realidade do processo de concorrência de seu tempo, reconhecendo o papel crucial da propaganda, da diferenciação do produto e da inovação tecnológica no processo de acumulação do capital. As assimetrias entre firmas constituem um fator essencial na explicação da configuração e transformação das estruturas de mercado. (TIGRE, 2005, p. 203).

Essa nova abordagem introduzida por Steindl abre caminho para uma nova compreensão da realidade do mercado competitivo. Com oligopólios em certas indústrias no século XX, a teoria da firma e a economia industrial incorporaram uma série de contribuições, tornando-as mais condizentes com a realidade.

É de deixar claro que apesar da incorporação de novas ideias e variáveis nessa época, a teoria da firma ainda se submetia aos preceitos da tradição econômica, onde ao romper com suas limitações, levaram a uma nova teoria desenvolvida a partir das ideias de Joseph Alois Schumpeter (1883-1950).

No último quarto do século XX, o mundo começa a se submeter a novos modelos organizacionais, a tecnologia da informação e comunicação são peças chaves nesse processo, a microeletrônica se insere na maioria das inovações, produtos, processos e técnicas organizacionais. Os surgimentos de computadores cada vez mais aperfeiçoados dão um maior

dinamismo à estrutura organizacional, com o surgimento da internet e do comércio eletrônico, revolucionando o sistema produtivo e comercialização de bens.

Esse novo processo de organização mundial, no qual impactou a partir de 1970 profundamente na estrutura de mercado e no processo competitivo global (e vem impactando até os dias atuais), fez com que a teoria econômica passasse a necessitar de reformulações, no qual foram creditadas a teoria econômica as ideias evolucionista¹⁰/neo-schumpeteriana, que romperam com a fragilidade das teorias da firma anteriores, que não atribuíram a importância devida do papel da mudança tecnológica na configuração da firma e dos mercados.

Essa abordagem da teoria evolucionista/neo-schumpeteriana se distingue de forma significativa das teorias neoclássica e da organização industrial, ao abordar um pensamento econômico mais convencional. Essas diferenças se caracterizam em: a teoria evolucionista aborda que a economia atual é dinâmica e baseia-se nas inovações de produtos, processos e nas formas de organização industrial; essa teoria neo-schumpeteriana descarta a ideia de racionalidade perfeita dos agentes econômicos, também rejeita o conceito de maximização, por esta envolver muitas variáveis que não podem ser, *a priori*, conhecidas pelo empreendedor, também creditam a necessidade de desenvolver uma ótica da firma constituída de indivíduos distintos dotados de características cognitivas próprias, pois essa diversidade conduz a uma característica de racionalidade procedural, ou seja, a racionalidade dos agentes não pode ser pré-definida, por ser algo criado e evolutivo através do processo de aprendizado ao longo das interações com o mercado e novas tecnologias; os evolucionistas também descartam qualquer tipo de equilíbrio de mercado, por não ser possível alcançá-lo em ambiente coletivo flutuante, de agentes individuais e capacidades distintas (TIGRE, 2005).

No quadro abaixo de forma sucinta, poder-se-á observar a separação histórica e teórica/empírica das ideias abordadas sobre esse processo tecnológico e concorrencial no mercado, ao longo dos séculos.

¹⁰Essa nomenclatura evolucionista é usada por esses economistas, por dizerem que a estrutura econômica mudou e evoluiu ao longo do tempo.

Quadro 1: Teorias da firma, estrutura da indústria e sistemas regulatórios em três paradigmas tecno-econômicos.

	Revolução industrial britânica	Fordismo	Paradigma da informação
Principais correntes teóricas da firma	Neoclássica	Econômica Industrial	Evolucionista neo-institucionalistas
Preocupações centrais	1-Equilíbrio; 2-Racionalidade perfeita dos agentes; 3-Ênfase na análise das relações de troca;	1-Estrutura de Mercado; 2-Economias de escala; 3-Crescimento da firma; 4-Racionalidade relativa; 5-Custo de transação;	1-Mudanças tecnológicas; 2-Instituições; 3-Cooperação;
Estrutura da indústria e organização da firma	1-Pequenas empresas; 2-Especialização vertical; 3-Dependências das economias externas;	1-Oligopólio; 2-Empresas multinacionais;	1-Rede de firmas; 2-Oligopólio global;
Características dos sistemas nacionais de regulação	1- <i>Laissez-faire</i> ; 2-Estado com funções regulatórias mínimas; 3-Responsabilidade plena dos proprietários;	1-Estado intervencionista	1-Desregulamentação; 2-Globalização;

Fonte: TIGRE, 2005, p. 217.

Depois dessa gênese histórica e teórica a respeito das teorias que compunham o estudo do mercado, concomitantemente sua estrutura e competitividade, fica claro nesse sub-capítulo a importância de se fazer essa análise de competitividade no mercado em abordagem schumpeteriana.

Alguns estudiosos da área, entre eles Schumpeter concordará em dizer que esse processo de concorrência capitalista é um fator que resulta tanto na inovação, quanto na competitividade empresarial.

Segundo David Kupfer (1996, p. 8), a competitividade pode ser definida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou

conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

No que condiz a teoria da competitividade industrial de Schumpeter, aperfeiçoada por autores neo-schumpeterianos, a concorrência empresarial é um processo de caráter evolutivo, que tem como apanágio uma constante inovação, onde ao longo dos tempos evidenciou-se mudanças em produtos, formas de serviços, nas fontes de insumos, nas logísticas e na própria forma de organização produtiva.

[...] a história da aparelhagem produtiva de uma fazenda típica, desde os princípios da racionalização da rotação das colheitas, da lavra e da engorda do gado até a agricultura mecanizada dos nossos dias — juntamente com os silos e as estradas-de-ferro — é uma história de revoluções, como o é a história da indústria de ferro e aço, desde o forno de carvão vegetal até os tipos que hoje conhecemos, a história da produção da eletricidade, da roda acionada pela água à instalação moderna, ou a história dos meios de transporte, que se estende da antiga carruagem ao avião que hoje corta os céus. A abertura de novos mercados, estrangeiros e domésticos, e a organização da produção, da oficina do artesão a firmas, como a U.S. Steel, servem de exemplo do mesmo processo de mutação industrial — se é que podemos usar esse termo biológico — que revoluciona incessantemente a estrutura econômica a partir de *dentro*, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos. (SCHUMPETER, 1961, p. 110).

De acordo ao próprio Schumpeter (1961), esse caráter evolutivo não se deu em especial pelo aumento populacional e do capital ao longo do tempo, nem tampouco às variações do sistema monetário. O que de fato alavancou e caracterizou essa evolução, foi a produção gradual de novos bens de consumo, de novos métodos de produção, da criação de novos mercados e das novas formas de organização industrial e isso que mantém em funcionamento a máquina de desenvolvimento capitalista. Esse caráter evolutivo não se atém apenas pelo fato da alteração na situação econômica, mas por realizar frequentes transformações industriais.

Essa evolução, esse processo de inovação, esse progresso tecnológico que permeia o sistema capitalista através da concorrência acabara por gerar o que Schumpeter chamara de Destruição Criadora, “*destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos*”, ou seja, inovando sempre para melhorar e se tornar mais eficiente, buscando ultrapassar o obsoleto. É deste processo de destruição criadora que se constituíra o capitalismo, e é nesse processo que as firmas têm que se basearem e adaptarem para sobreviver em seus mercados.

Com a adesão desse processo de inovação, seu paradigma tecnológico que funciona como um

direcionador do progresso técnico, que decide quais as oportunidades devem ser perseguidas e quais não, é que se faz a luz dos estudos sobre a competitividade de mercado atual e, faz compreender que a competitividade atual é fortemente dependente dos fatores não preço, ou seja, de atributos associados à qualidade, flexibilidade, prazos de entrega e conteúdo tecnológico dos produtos, entre outros.

Os economistas emergem, por fim, de uma fase em que se preocupavam apenas com a concorrência dos preços. Tão logo a concorrência de qualidade e o esforço de venda são admitidos no recinto sagrado da teoria, o fator variável do preço é apeado da sua posição dominante. Nada obstante, é ainda a concorrência, dentro de um conjunto rígido de condições invariáveis, métodos de produção e particularmente de formas de organização industrial, que continua praticamente a monopolizar-lhes a atenção. Mas, na realidade capitalista e não na descrição contida nos manuais, o que conta não é esse tipo de concorrência, mas a concorrência de novas mercadorias, novas técnicas, novas fontes de suprimento, novo tipo de organização (a unidade de controle na maior escala possível, por exemplo) — a concorrência que determina uma superioridade decisiva no custo ou na qualidade e que fere não a margem de lucros e a produção de firmas existentes, mas seus alicerces e a própria existência. (SCHUMPETER, 1961, p.112).

Dessa forma, o grau de competitividade alcançado por uma firma dependerá crucialmente do resultado de suas capacitações produtivas, gerencias, comerciais, transacionais etc., investidas ao longo do tempo.

É de deixar claro que a concorrência tem em sua peculiaridade características específicas - cada tipo de vantagem competitiva apresenta importância variável e diferentes graus de oportunidade em cada ramo da indústria - e são mutáveis no tempo - ajustando-se às transformações que ocorrem nas tecnologias e na organização industrial e, também, no ambiente econômico de forma geral.

Desta forma, para conseguirem melhor situação no mercado concorrencial, as firmas desenvolvem suas estratégias competitivas, no qual as favoreçam e possam responder as suas expectativas.

[...] o estudo da competitividade é obrigado a dar conta de um número maior de variáveis ligadas às formas de concorrência, pois tem que ser levados em conta também a natureza dos processos de esforço de venda (marketing, prazo de entrega, habilidade de servir o mercado, etc.); de capacitação produtiva como o acesso às fontes de materiais primas e fornecedores de partes e peças, recrutamento e treinamento de mão-de-obra, gestão da produção e da qualidade, etc.. e ainda de engenharia financeira. Além dos diretamente ligados à inovação e difusão de novas técnicas, todos esses fatores, e muitos

mais, são geradores de vantagens competitivas e devem ser adequadamente considerados. (KUPFER, 1996, p. 9).

Dessa forma, essa abordagem teórica encaixa-se numa alusão ao atual mercado de VDS, como já fora caracteriza como uma competição monopolística, este mercado se encontra com várias empresas atuantes, em forte expansão e com um mercado aberto. Na busca incessante por cada vez mais uma maior fatia desse mercado, essas firmas competem entre si, para fixarem suas marcas, aumentarem a sua demanda e assegurando a já existente.

Por fim, sobre a competitividade de acordo a Kupfer (1996, p. 8).

[...] competitividade um fenômeno relacionado à indústria e ao mercado, este último não simplesmente como parcela de demanda a ser conquistada ou mantida pela firma, mas como o verdadeiro espaço de concorrência inter-capitalista. Nesta direção, sugere-se que competitividade deva ser entendida como um conceito relacionado ao padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado. É o padrão de concorrência, portanto, a variável determinante e a competitividade a variável determinada ou de resultado.

3.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

É importante aqui salientar que o desenvolver deste subcapítulo será feita à luz dos preceitos de Michael Porter¹¹, devido sua vasta contribuição na literatura de planejamento estratégico empresarial, também tendo a contribuição de Philip Kotler.

Como posto por Schumpeter, a atual organização industrial globalizada está mais dinâmica, impulsionada pela tecnologia da informação e as firmas de formas incessantes, buscam cada vez mais inovações para seus setores produtivos, para assim não ficarem obsoletas e conseguirem cada vez mais uma maior fatia nos seus mercados.

Com isso, a concorrência em mercados altamente competitivos se ajusta ainda mais, forçando as firmas ali presentes a aperfeiçoarem cada vez mais seus esforços de vendas, suas capacitações produtivas, trabalharem mais seus marketings, tornarem mais eficientes suas redes de

¹¹Porter teve seu reconhecimento a partir dos anos de 1980 e 1990, se torando referência para planejadores estratégicos, estudiosos da estratégica competitiva e liderança de mercado.

distribuições, reforçarem suas habilidades e tornarem seus pessoais mais capacitados. Ou seja, providenciarem estratégias competitivas que melhor as adequam.

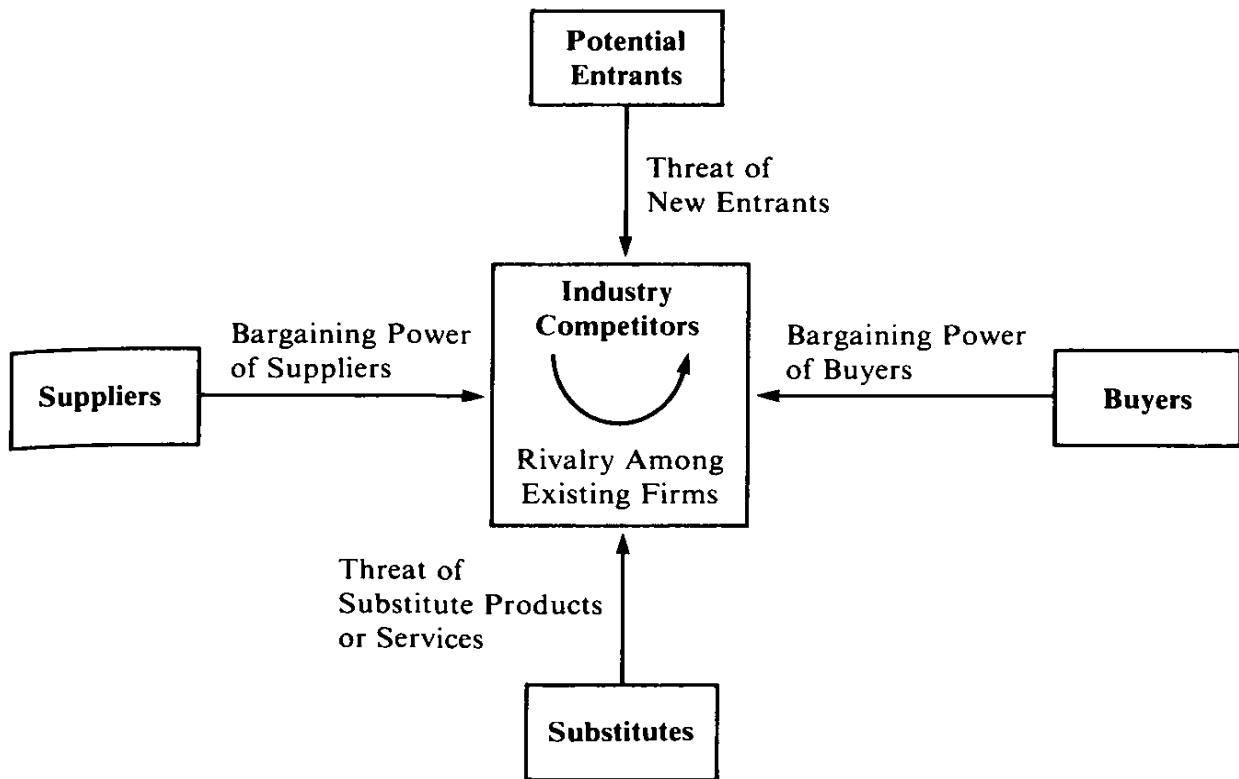
Para Michael Porter (1998), a competição em um dado mercado ou setor é determinada e intensificada por certas (no caso cinco) forças competitivas e a estratégia competitiva (elaborada pela firma através de seus recursos e competências) é elaborada para a firma lucrar e se sustentar diante essas forças.

Porter em sua literatura argumenta que os empreendedores, empresários e gerentes teriam como metas entender três conceitos básicos para a realização da análise necessária para elaboração de suas estratégias competitivas. Esses três conceitos são: **As cinco forças competitivas; Estratégias de crescimento e Estratégias competitivas genéricas; Conceito da cadeia de valor.**

O primeiro conceito a ser destacado são as **Cinco forças competitivas** que determinam a rentabilidade da indústria. Essas forças têm forte influência na determinação do retorno ou rentabilidade das firmas, é de deixar claro que as intensidades dessas forças variam de acordo a estrutura do mercado, porém esse conjunto de forças é inerente a um mercado competitivo. Essas forças competitivas podem ser caracterizadas em: **Ameaça de novos concorrentes potenciais; Produtos substitutos; Poder de barganha dos compradores; Poder de barganha dos fornecedores; Rivalidade entre os concorrentes.**

Na figura 1 observa-se de forma clara a composição dessas cinco forças competitivas e suas inter-relações que corroboram para a rivalidade entre as firmas concorrentes.

Figura 1 – As Cinco Forças Competitivas.



Fonte: PORTER, 1998, p.5

No que tange a primeira força, **entrada de novos concorrentes**, esta relaciona-se às barreiras de entrada, quão mais fácil é entrar nesse mercado, mais fraco está a barreira de entrada, ou seja, mais propensa é a maior concorrência devido a facilidade das firmas em entrarem nesse mercado, concomitantemente esse aumento do número de empresas provocaria uma diminuição na rentabilidade das firmas já antes existentes, de forma lógica, quanto mais difícil a barreira de entrada no mercado, menor a concorrência.

Michael Porter destacou sete barreiras que dificultariam a entrada de novos concorrentes no mercado: Economia de Escala; Diferenciação do Produto; Exigências de Capital; Custo de Troca; Acesso aos canais de distribuição; Desvantagem de custo independente da escala; Intervenção através de política governamental;

De acordo com Oreiro (1999), a existência de economias de escala são capazes de influenciar a decisão de investimento da firma e, investimento em capital fixo pode ser uma forma de barreira a entrada de novos concorrentes em determinado setor. Em setores que se encontram economias de escala e custos para instalação ou retirada do estoque de capital, as firmas já estabelecidas podem utilizar o investimento em capital fixo como uma estratégia para impedir a entrada de novos competidores, ou seja, as firmas acumulariam uma grande quantidade de capital com o objetivo de tornar não lucrativa a entrada de novos competidores.

A respeito da segunda força, os **produtos substitutos**, ela se direciona ao fato de empresas poderem fabricar produtos substitutos em uma indústria, podendo assim diminuir a lucratividade das empresas ao aumentar a concorrência desses produtos, a partir do momento em que os produtos substitutos passam a oferecer uma alternativa preço/desempenho compensatória ao consumidor.

A terceira força, **poder de barganha dos compradores**, diz ao fato que nem todos os compradores são iguais, porém alguns têm muitos poderes de barganha e podem forçar os preços na indústria para baixo, bem como também exigir melhoria na qualidade dos produtos ou serviços.

Alguns compradores têm forte influencia junto aos seus vendedores, como exemplo tem aqueles que realizam compras de grandes volumes, onde passam a negociar melhores preços unitários; há também a condição dos produtos de dado mercado ter muitos substitutos e estarem facilmente disponíveis no mercado, favorecendo o comprador na hora da negociação; O fato também de um mercado onde os compradores possuem baixas margens de lucros, é mais provável que estes procurem negociar com fornecedores de preços mais baixos, forçando a concorrência pra menor preço; Também existem firmas que são grandes compradores em um mercado e ao mesmo tempo são enormes fornecedores em outro, nesse caso, essas firmas podem fabricar o produto que eles compram, a partir do momento que seus fornecedores passam a não responder as suas especificações; E também há o fato de simetria de informação, a partir do momento que o consumidor tem todo o conhecimento do produto a ser comercializado, este passa a ter um poder maior de negociação.

A quarta força é o **poder de barganha dos fornecedores**. Os fornecedores também tem seu poder de barganha, a depender do mercado mais ou menos influente tão quanto seus consumidores e dessa forma estabelecerem seus preços e qualidades.

Essa situação é mais clarividente quando há uma maior concentração de empresas fornecedoras e uma vasta gama de compradores; Quando não há produtos substitutos vendidos a certo setor ou o fornecedor não depende de boa parte de suas vendas a uma pouca gama (ou único) de fornecedores; Quando o produto dos fornecedores são primordiais aos negócios dos compradores; quando os produtos do fornecedor são únicos ou caro demais para o comprador substituir por outro; Também a situação onde o fornecedor pode passar a competir no mercado do seu comprador.

A quinta e última força é a **rivalidade entre os concorrentes**. Essa força competitiva é a disputa das firmas no mercado, com concorrência de preços, de qualidade, de funções, a busca para aumentar cada vez mais sua demanda. Certas condições são mais favoráveis para acirrar ainda mais essa competição.

Um grande número de firmas na indústria tende a leva-las a uma maior competição; Quando a demanda do setor cresce em passos lentos ou está estagnada, acaba por forçar as firmas a roubarem os clientes uma das outras; Firmas com altos custos fixos, para sobreviverem tendem a produzir com economia de escala para diminuïrem seus custos unitários, podendo assim baixar seus preços, o que provoca uma concorrência maior ainda caso a demanda seja elástica; Firmas com altos custos de estoque de produtos acabados ficam tentadas a diminuïrem seus preços para girarem o estoque; Mercado de bens substitutos, com várias opções de compra e onde os custos de troca de marca ou fornecedor são baixos, também acirram a competição entre firmas; O fato de cada firma ter suas próprias estratégias, origens e personalidades também afetam a concorrência, Porter observou que empresas novas, ou menores podem acabar sendo mais agressivas e assumirem mais riscos, para assim se sedimentarem no mercado; Altas barreiras de saída como equipamentos que seriam caros desfazer, acordos trabalhista que poderiam gerar altos

custos etc., poderiam levar a firma a desistir de sair do negócio e força-las a continuarem no mercado, mesmo não estando tão lucrativo, e então provocando-as para melhor competirem.

Adentra-se agora no segundo conceito, **estratégias de crescimento e estratégias competitivas genéricas**.

As **estratégias de crescimento** se dariam ao fato da firma planejar ao longo prazo, de elaborar estratégias objetivando uma maior fatia do mercado, de conquistar determinado público alvo, de desenvolver novos produtos, inovar, diversificar etc., classifica-se essas estratégias em: **Estratégias de crescimento intensivo, estratégias de crescimento integrativo e estratégias de crescimento conglomerado**.

De forma sucinta, as **Estratégias de crescimento intensivo** se subdividem em: Penetração de mercado (a firma busca maior participação no mercado com os produtos que a empresa já fabrica), Desenvolvimento de produto (a firma busca maior participação no mercado através da elaboração de novos produtos), Desenvolvimento de mercado (a firma busca entrar em um novo mercado, com os produtos que ela já fabrica) e Diversificação (a firma busca entrar em um novo mercado com produtos mais novos).

As **Estratégias de crescimento integrativo** subdividem: Integração vertical (quando a firma resolve investir na aquisição de fontes de fornecimento e em canais de distribuição) e Integração horizontal (quando a firma resolver fazer parcerias ou associar-se a outra firma que produza produtos complementares aos seus).

Às **Estratégias de crescimento conglomerado**: Desenvolvimento financeiro (parcerias entre firmas que procuram se complementar, ou seja, quando uma firma sem capital e com oportunidades de negócio se junta com outra firma com capital, mas sem oportunidades), Desenvolvimento de habilidades (também é uma forma de parceria, firma com oportunidades e sem tecnologia se junta com outra firma sem oportunidades, mas com tecnologia) e Desenvolvimento de Estabilidade (diversificação de portfólio da firma, ou seja, quando a firma procura diversificar em outros negócios para uma melhor estabilidade em seu fluxo de caixa).

As **estratégias competitivas genéricas** são elaboradas para a firma confrontar as cinco forças competitivas e dar suporte para as estratégias de crescimento, podendo elas ser definidas em: **Liderança geral de custos; diferenciação e enfoque.**

A estratégia **liderança de custos** tem como foco o baixo custo da firma, para assim lidar com as cinco forças competitivas, como exemplo: Essa estratégia de baixo custo pode proteger a firma do poder de barganha dos fornecedores, pois oferece mais flexibilidade para lidar com o aumento dos preços; Ela também protege sobre o poder de barganha dos compradores, pois os compradores só podem forçar a queda dos preços até o nível do concorrente mais eficiente; Baixos custos acabam por gerar economias de escala, o que provocaria também barreiras a entrada, contrapondo a força de novos entrantes no mercado. Por final, uma firma com baixos custos, ao poder oferecer produtos a menor preço, pode se colocar em uma situação favorável aos produtos substitutos (se não considerado outras variáveis, com a qualidade), ficando em uma melhor posição ante os concorrentes.

Para Porter, a liderança de custos é uma estratégia que se mostra mais eficiente quando a firma ou é líder no mercado ou grande o suficiente, com fácil acesso a seus insumos básicos. Essa é uma estratégia para firma que tem visão para um amplo mercado e possui uma expansiva demanda, que tem condições de gerar altas margens de lucro e capacidade de reinvestir, se modernizar e continuar fomentando essa estratégia.

The strategic logic of cost leadership usually requires that a firm be the cost leader, not one of several firms vying for this position. Many firms have made serious strategic errors by failing to recognize this. When there is more than one aspiring cost leader, rivalry among them is usually fierce because every point of market share is viewed as crucial. Unless one firm can gain a cost lead and "persuade" others to abandon their strategies, the consequences for profitability (and long-run industry structure) can be disastrous, as has been the case in a number of petrochemical industries. Thus cost leadership is a strategy particularly dependent on preemption, unless major technological change allows a firm to radically change its cost position. (PORTER, 1998, p. 13).

A segunda a ser abordada, a estratégia **diferenciação** pode ser vista como uma alternativa a estratégia **liderança de custos**. Essa estratégia de diferenciação muda o foco da empresa, ela passa a não se preocupar tanto com baixos custos, mas com o diferencial que seus produtos podem oferecer. Nesse tipo de estratégia, diferente da liderança de custo só pode ter um líder do

setor, essa estratégia se habitua em um mercado amplamente plural, podendo ter várias firmas diferenciadas, cada uma com seus singulares produtos.

Essa estratégia de diferenciação parece ser mais complexa pra firma do que a liderança de custos, pois a firma para diferenciar seu produtos terá que investir mais em pesquisas, projetos, qualidade, serviços, atendimento, o que pode torna-la mais cara que o habitual.

Essa estratégia tem por um lado negativo, o fato de haver demandantes não propícios a pagar mais caro por algo diferenciado (ainda mais quando a diferença de preço for grande) pode levar essa demanda para o produto concorrente. Outro lado negativo é que o gosto da demanda pode mudar e o produto diferencial de hoje se tornar obsoleto mais rápido do que a firma imaginara.

Porém esta estratégia pode ser altamente rentável, pois pode conquistar sua demanda e formar um público leal à marca do produto, protegendo a firma de seus concorrentes. Essa estratégia pode gerar altas margens de lucro para a firma, o que a protegeria dos seus fornecedores. A diferenciação e a autônoma tecnologia também servem como uma barreira para entrada de novas firmas, diminuindo os produtos substitutos, o que diminui também o poder de barganha dos compradores.

Por fim a última estratégia, a de **enfoque**. Esta estratégia consiste no fato da firma focar num determinado segmento do mercado, porém a firma ainda pode-se utilizar da estratégia de liderança de custos (foco de custo) ou de diferenciação (foco na diferenciação), mas nesse setor limitado.

The third generic strategy is focus. This strategy is quite different from the others because it rest on the choice of a narrow competitive scope within an industry. The focuser selects a segment or group of segments in the industry and tailors its strategy to serving them to the exclusion of others. By optimizing its strategy for the target segments, the focuser seeks to achieve a competitive advantage in its target segments even though it does not possess a competitive advantage overall. (PORTER, 1998, p.15).

Essas foram as três estratégias competitivas que uma firma pode adotar para melhor lidar com as forças competitivas. Para Porter é crucial a adoção de uma delas, para a firma não ficar a deriva e sem estratégias de defesa.

O terceiro e último conceito a ser abordado é sobre **A cadeia de valor**. Para Porter, a compreensão das vantagens competitivas se dá através da análise da empresa como um todo, ou seja, da análise do comportamento dos seus custos e das suas fontes de diferenciação.

A escolha da melhor estratégia competitiva genérica está correlacionada à cadeia de atividades realizadas pela firma ao ofertar valor aos seus consumidores. Porter constitui a cadeia de valor de uma firma em cinco atividades primárias e quatro atividades secundárias ou de suporte.

As atividades primárias são: Logística de entrada (Atividades relacionadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos, como manuseio de material, estoque de matérias-primas e devoluções a fornecedores), Operações (Atividades de produção, transformam insumos em produtos acabados), Logística externa (Atividades relacionadas a coleta, armazenagem e distribuição de produtos acabados), Marketing e vendas (Atividades relacionadas à indução dos compradores, como propaganda, publicidade, promoção, força de vendas e políticas de preços) e Serviços (Atividades relacionadas a oferta de serviços para melhorar ou manter o valor do produto, como instalação, reparo, treinamento e reposição de peças).

As atividades secundárias ou de suporte são: Aquisição (Aquisição de insumos, máquinas, equipamentos e matérias-primas utilizadas na firma), Desenvolvimento da tecnologia (Atividades associadas a tecnologia utilizada na fabricação dos produtos, como pesquisa, projetos, sistema de informação, etc.), Gestão de recursos humanos (Atividades relacionada ao recrutamento, treinamento, benefícios e remuneração da firma) e Infraestrutura (Atividades relacionadas a gerência geral, finanças, contabilidade, consultoria, planejamento, assuntos estratégicos, etc.).]

Para Porter, essas atividades da cadeia de valor podem ser divididas separadamente, de forma específica, saindo de uma posição de atividades independentes para interdependentes. Assim, cada atividade poderia se desmembrar em tantas outras, mas de forma inter-relacionadamente otimizadas e coordenadas. Assim as atividades se corroborariam e ajudariam a firma a selecionarem uma das três estratégias competitivas.

Assim, atividades de operação de uma firma podem interagir com atividades de desenvolvimento

tecnológico do fornecedor, os serviços do fornecedor interagem com a logística interna da compradora, assim como a logística interna de uma firma pode interagir com a logística externa do fornecedor.

Para Porter é vital que os gerentes reforcem as categorias no qual suas firmas mais se adequem, em suas cadeias de valores, aumento assim suas vantagens competitivas. Por exemplo, uma firma que trabalha com distribuição, tem na logística interna e externa sua categoria mais importante; Para uma firma de copiadoras, o serviço representa uma forte vantagem competitiva; para uma firma que fabrica chocolate, a aquisição do cacau é o determinante mais importante na composição dos custos; Um banco que concede empréstimos, vê no marketing e vendas a maior vantagem competitiva.

Desta forma, analisar a si mesmo e seus concorrentes, analisar seu mercado e identificar suas estratégias é vital para seguir firme num mercado competitivo.

3.5 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO MERCADO DE VDS

Depois de exposto no capítulo anterior o conceito teórico das estratégias competitivas, bem como suas características e sua composição para um melhor sucesso num mercado competitivo, faz-se aqui necessário expor na indústria de VDS, alguns exemplos de estratégias por parte de algumas firmas atuantes nesse mercado.

Tanto fabricantes como distribuidores nesse mercado estão buscando cada vez mais inovarem e formularem melhores estratégias, para defenderem suas posições e vendas contra os atuais concorrentes e recém-chegados.

Como primeiro exemplo, a Integralmédica que é uma marca brasileira, passou a patrocinar o *Ultimate Fighting Chamapionship* (UFC), visando conquistar parte desse público de lutadores lançou uma novidade, uma máquina de bebidas esportivas, igual às máquinas expressas de café e refrigerantes. O equipamento fornece uma bebida rápida após a atividade física e ainda fortalece o nome da marca.

A rede de franquias *Sport Nutrition Centes* (SNC) abriu 30 franquias em 2013, e possui um faturamento superior a R\$ 100 milhões anualmente, a empresa fortalece a sua marca ao estar presente em 20 estados brasileiros, com 130 lojas pelo Brasil, entre shoppings e lojas de rua.

Outro exemplo é a empresa Herbalife Brasil (a Herbalife é uma multinacional norte-americana), que sempre teve seus produtos voltados ao mercado de emagrecimento com seus *shakes* para controle de peso, passou a focar a partir de 2013 no mercado de competição esportiva, visando um público alvo de atletas de alta performance, como praticantes de triátlon e afins. Para esse seu novo mercado, a Hebarlife diferentemente de outras firmas que vendem seus produtos em farmácias e lojas específicas, resolveu comercializar esses produtos de nutrição esportiva da mesma forma que comercializa seus *shakes*, através do canal de vendas diretas, com o consumidor.

Essa forma de venda, de canal direto propicia a Heberlife um contato mais direto com o consumidor, para além de poder passar as informações possíveis do produto, ainda fica atenta às preferências do consumidor. Os *shakes* para controle de peso continuam sendo o produto principal da empresa, porém percebeu-se o levante crescimento desse mercado esportivo no Brasil e para consolidar sua marca nesse seu novo segmento, a Hebarlife visou um forte marketing na Copa do Mundo e visa também reforçar nas Olimpíadas Rio 2016.

Outra forma de se diferenciar nesse mercado de suplementação foi a utilizada pela empresa Mãe Terra, ao sair do paradigma de produtos industrializados. A mãe Terra procurou se especializar em seus produtos orgânicos, como sementes de chia, quinua, linhaça e maranto, produtos que através da crescente demanda, disparou o crescimento do setor de alimentação natural.

A Mãe Terra se diversificou e diferenciou os seus produtos ao oferecer essas sementes juntos com seus produtos em forma de cookies, barras de cereais, junto a aveias e granolas. Em 2013 foi lançado o Trato Fit, uma mistura de chia, linhaça e aveia em pó para incrementar bebidas. A mãe Terra também visa à conquista de outro público alvo, seus produtos atualmente são consumidos por um público de alto padrão aquisitivo, devido ao alto preço, advindos da diferenciação e alta qualidade do produto.

Outro exemplo de estratégia competitiva pode-se ver na estratégia da Martha Stewart nos Estados Unidos, ela é uma forte concorrente no mercado de utilidades domésticas, porém passou a introduzir no seu portfólio produtos de VDS voltados às mulheres que queiram manter a saúde.

A Post Holdings fabricante de cereais, se utilizou de uma estratégia de crescimento integrativo, ao investir na aquisição da Premier Nutrition Corp, que vende suplementos de proteínas e bebidas nutritivas.

As firmas VDS vêm se preocupando em se diferenciar e buscar estratégias para se assegurarem nesse mercado competitivo, e percebem que o preço não é o fator primordial para o consumo, mas um fator que deve se juntar a inovação e a um bom marketing. Por isso as marcas desse mercado além de buscarem produtos e ideias constantemente novas, costumam patrocinar feiras de bem-estar, aulas de culinária saudável, eventos esportivos, atividades para incutir o interesse dos consumidores.

Desta forma, não apenas se preocupar em aumentar a sua demanda, mas a de manter a fidelidade da já existente é fundamental nesse ambiente competitivo, onde o poder de barganha dos compradores se mostra forte, ao presenciar cada vez mais entrantes nesse mercado e acirrar ainda mais a competitividade.

4 CONCLUSÃO

A indústria de vitaminas e suplementos alimentares no Brasil se mostra em forte expansão, assim como em boa parte do mundo, caracterizada por uma vasta gama de firmas concorrentes que buscam cada vez mais espaço nesse mercado.

O mercado se mostra aquecido no Brasil, na América Latina e em vários outros países do mundo, devido ao crescimento da demanda, advindo da busca pela melhoria na qualidade de vida e de hábitos saudáveis, que faz com que a população busque nas vitaminas e suplementos alimentares fontes para um melhor desempenho em atividades físicas, para uma melhor disposição no dia a dia e para melhor resultado em fins estéticos.

Esse mercado de VDS se forma com várias firmas atuantes e mostra cada vez mais o surgimento de novas outras, que nem sempre são criadas para este fim. Ou seja, nesse mercado também estão atuando firmas que nasceram em outros mercados, como o farmacêutico, de bens de consumo, refrigerantes, alimentos embalados, beleza, dentre outros. Isso acirra cada vez mais a competitividade nesse mercado, fazendo com que as firmas busquem diferenciação e inovação para seus produtos, melhorem seus programas de vendas, de marketing, melhorem na qualidade e na acessibilidade das vendas.

Nesse mercado fora observado que em muitas vezes o preço fica em segundo plano, sendo a marca e a qualidade associada a ela um fator determinante para seu consumo, o que fez com que as firmas desse mercado se preocupassem mais com a qualidade e com a inovação em seus produtos e estratégias. Levando assim em conta a ideias de Schumpeter, no qual a economia é dinâmica e se baseia em inovações de produtos, o que contrariou economistas passados, que utilizavam o preço como um fator preponderante em suas teorias e não atribuíram à mudança tecnológica sua devida importância na configuração da firma e dos mercados.

Vários economistas formularam suas teorias a respeito de uma indústria competitiva, porém foi à luz das ideias de Schumpeter que se basearam ideias mais condizentes com a realidade, onde se aceitou que a variável preço é uma entre outras variáveis a considerar no processo de venda de

um produto e não como a preponderante, em um mercado competitivo. Foi sobre a teoria de Schumpeter que a tecnologia teve sua notória importância na teoria da firma e ajudou as firmas a repensarem e formularem suas estratégias.

Foi demonstrado também que para melhor análise dos gestores das firmas de VDS (ou qualquer outro mercado competitivo) no que condiz a formulação de suas estratégias competitivas, fica imprescindível a compreensão dos três conceitos que permeiam e alimentam a rivalidade nessa estrutura de mercado: as cinco forças competitivas; estratégias de crescimento e estratégias competitivas genéricas; conceito da cadeia de valor.

A partir daí as firmas desenvolvem as melhores estratégias que se adequam, há como exemplo os produtos de *private label premium*, que se encaixa na estratégia competitiva de diferenciação de Porter, onde a firma busca uma singularidade para seu produto, de maior qualidade, mesmo ficando um produto mais caro dentro do mercado de VDS, este visa uma demanda que busca produtos diferenciados e que estão dispostos a pagar mais caro por um produto melhor, o que leva as essas firmas, mesmo diminuindo sua participação no mercado com produtos desse tipo, acabarem elevando suas margens de lucro.

E é através de estratégias competitivas das empresas atuantes no mercado de VDS, que os consumidores são influenciados na sua aquisição pelo marketing agressivo e pelo confronto entre preço e qualidade de produtos, sendo que a necessidade nutricional muitas vezes acaba não sendo o fator preponderante para a sua comercialização.

Dessa forma fica-se aqui evidenciado e discutido a estrutura desse mercado de VDS, o comportamento desses agentes, como essas firmas se estruturam para vencerem seus desafios e formularem suas estratégias competitivas.

REFERÊNCIAS

ABIFISA. **Concorrência acirrada aquece mercado nacional de vitamina.** Disponível em: <<http://www.abifisa.org.br/noticia/21-11-2014-concorrenca-acirrada-aquece-mercado-nacional-de-vitamina>>. Acesso em: 25 fev. 2015.

ANVISA. **Panorama do setor produtivo.** Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/4cbf6f004670fa1cba75be99223cd76e/4-Panorama_Vis%C3%A3o+Setor+Produtivo.pdf?MOD=AJPERES> . Acesso em: 30 mar. 2015.

BRASNUTRI. **Panorama do setor.** Disponível em:<http://www.brasnutri.org.br/numeros_setor.html>. Acesso em: 05 abr. 2015.

CPHI. **Vinte maiores empresas detêm 66,9% do Market share na área de suplementos alimentares.** Disponível em: <<http://www.cphi-sa.com.br/pt/imprensa/noticias/316-vinte-maiores-empresas-detem-66-9-do-market-share-na-area-de-suplementos-alimentares>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

EUROMONITOR. **Vitamins and dietary supplements in Brazil.** Disponível em: <<http://www.euromonitor.com/vitamins-and-dietary-supplements-in-brazil/report>>. Acessado em: 01 de abr. 2015.

FELDMAN, Monica; STROBEL, Mark. Chaves para entender o mercado de vitaminas e suplementos alimentares na América Latina. **Euromonitor International**, São Paulo, v.1, 29p, 2014. Disponível em: <<http://go.euromonitor.com/e-book-chaves-entender-mercado-vitaminas-suplementos-alimentares-america-latina.html>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

FERNANDEZ, José Carrera. **Curso básico de microeconomia.** Salvador: Edufba, 2009, 498p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing:** a bíblia do marketing. [S.l.]: Prentice Hall Brasil, 2006, 776p.

KUPFER, David. Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial. **Revista eletrônica ensaios FEE.** Porto Alegre, v.17, n.1, p. 355-372, 1996.

MARSHALL, Alfred. **Princípios da economia:** tratado introdutório. São Paulo: Nova Cultura, 1996, 368p.

MBS, Consulting. **Estratégia competitiva Michael E. Porter.** Disponível em: <<faeladmestrategiaemp.pbworks.com/w/file/fetch/.../Texto%20porter.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2015.

NIA. **Dietary supplements:** doing business in Latin America. Nova York: DSM Nutritional Products, 2013. 30p.

OREIRO, José Luis. (1999). A decisão de investir da firma: uma abordagem a partir da teoria das barreiras a entrada. **Arché Interdisciplinar**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 23, p.181-214.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. São Paulo: Pearson Education, 2006, 633p.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance**. Nova York: The Free Press, 1998, 558p.

PORTER, Michael E. **Estratégias competitivas: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 419p.

ROBISON, Joan. Economics of imperfect competition. **The University of Chicago Press**. Chicago, v.42, n.2, p. 249-259, 1934.

SCHMIDT, Chris. Controversy and climbing sales: two constants in the US vitamins and dietary supplements market. **Euromonitor International**. jan. 2014. Disponível em <<http://blog.euromonitor.com/2014/01/controversy-and-climbing-sales-two-constants-in-the-us-vitamins-and-dietary-supplements-market.html>>. Acesso: 01 Abr. 2015.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961, 487p.

SCS, Suplementação com saúde: **Aprenda tudo sobre suplementação esportiva e saúde**. Disponível em: <<http://suplementacaocomsaude.com/suplementacao.html>>. Acesso em: 28 mar. 2015.

SEMINÁRIO SUPLEMENTOS, n.1, 2014, São Paulo, SP. **Anais Seminários Suplementos**. São Paulo: CPhl/FISA, 2014.

SINCOVAGA. **Suplemento alimentar avança em ritmo chinês**. Disponível em: <<http://www.sincovaga.com.br/CT/Noticias/Noticia.aspx?noticia=26163>>. Acessado em: 2 mar. 2014.

TIGRE, Paulo Bastos. Paradigmas tecnológicos e teorias econômicas da firma. **Revista brasileira de inovação**. Campinas, v.4, n.1, p. 187-219, fev. 2005.

VALOR. **Suplementos alimentares vive expansão**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3252538/suplemento-alimentar-vive-expansao>> Acessado em: 25 fev. 2015.

WALRAS, Leon. **Compêndio dos elementos de economia política pura**. São Paulo: Nova Cultura, 1996, 347.