



Nem todos podem ser o líder de mercado: como ganhar Market Share, então?

Você é um líder, desafiante, seguidor ou está em um nicho? Descubra para definir sua estratégia de crescimento

Market Share pode ser definido como a participação percentual, em unidades vendidas ou valores monetários, que uma determinada empresa detém em um mercado em que atua.

Dependendo desta porcentagem, as empresas podem ser classificadas em:

- **Líder de mercado:** é a empresa que detém a maior parcela

do mercado, geralmente, com uma vantagem razoável sobre o segundo colocado.

- **Desafiante:** é a empresa que detém o segundo maior Market Share e, usualmente, luta para tomar a posição da líder de mercado.
- **Seguidoras:** são outras empresas que têm uma participação menor que as anteriores, mas ainda significativa no mercado.
- **Ocupantes de nicho:** empresas com um Market Share bem reduzido, mas que atendem a um nicho específico do mercado, se especializando em um tipo de cliente, de produto, em uma região etc.

Nesta postagem, vamos mostrar a importância do Market Share para definir a sua estratégia de crescimento de mercado e as diversas estratégia e táticas que podem ser usadas para isso.

Está sem tempo para ler o conteúdo? Gostaria de poder acompanhá-lo enquanto dirige, caminha ou realiza outra atividade? Então não perca tempo e ouça este artigo na íntegra. Basta clicar no play! Agradecemos o seu feedback nos comentários ☐



Quer saber mais sobre estratégias de conquista de Market Share? Assista a esta apresentação de slides criada pela equipe do Agendor:

[Como ganhar clientes em mercados altamente competitivos](#) from [Agendor](#)

Estratégias para ampliação do market share

Como vimos, existem quatro posições que uma empresa pode

ocupar no mercado: líder, desafiante, seguidora e ocupante de nicho.

Dependendo de qual dessas posições sua empresa se encontra, diferentes estratégias devem ser usadas para ampliar seu Market Share. Confira!

Estratégias de líder de mercado

O líder de mercado costuma ter mais recursos, além de ganhos de escala, em relação aos demais players.

Por isso, ele deve se aproveitar dessa vantagem para ampliar ainda mais sua participação, aumentando suas vendas e seu lucro.

Um [artigo publicado na Harvard Business Review](#) mostra que existe uma forte relação positiva entre o ROI (retorno sobre investimento) antes dos impostos e o Market Share, o que justifica essa atitude, como ilustrado na figura abaixo:



Relação entre ROI Antes dos Impostos e participação de mercado.

[legenda] Relação entre ROI Antes dos Impostos e participação de mercado.

As empresas líderes de mercado, as que detém o maior Market Share, têm duas opções para ampliar sua participação.

1- Expansão do mercado total

Expandir o mercado total significa aumentar o número de consumidores do mercado como um todo. Se sua empresa detém, digamos, 40% de um mercado de 10.000 clientes, vende para 4.000 empresas.

Se esse mercado aumentar para 11.000 clientes, sua fatia de 40% do mercado corresponderá a 4.400 empresas.

Para isso, existem três táticas:

- 1. Introduzir novos clientes no mercado:** empresas/consumidores que não conhecem o produto ou serviço, ou não entendem seus benefícios e, por isso, não compraram ainda de nenhum dos players. Treinar sua força comercial para fazer vendas consultivas é o ideal, neste caso.
- 2. Aumentar a utilização: entenda esta tática com um exemplo prático:** a empresa francesa de fabricação de pneus Michelin vende muitos de seus produtos para empresas de transporte. Os caminhoneiros viajam horas a fio pelas estradas e param para almoçar ou jantar. Com o intuito de fazer os caminhoneiros rodarem mais em busca de restaurantes melhores (gastando mais pneus e gerando mais vendas para substituí-los), a empresa lançou o famoso Guia Michellin com recomendações de restaurantes.
- 3. Novos usos:** um exemplo aconteceu com a indústria de cimento. Normalmente as empresas vendiam para construtoras, distribuidores, atacadistas e varejistas. Até que começaram a divulgar o uso do cimento para a fabricação de vasos, peças de decoração e até joias, introduzindo novos clientes no mercado.



Uso alternativo do cimento, até na fabricação de joias, introduziu novos clientes no mercado. Fonte: [Inovação Tecnológica](#)

2- Expansão de participação de mercado

Mesmo sendo líder, conquistar mais alguns pontos percentuais de Market Share pode trazer mais lucratividade para o negócio, na maioria dos casos.

Mas é importante levar em conta que isso não é uma verdade absoluta. Podem existir empresas que simplesmente não querem

comprar da sua por estarem fidelizadas com outras, ou que preferem ser atendidas por fornecedores menores.

Com isso, o esforço de aumento de Market Share pode ser muito grande e não valer a pena.

Para aumentar a participação de mercado, as empresas podem empregar diversas táticas comerciais, como promoções, descontos, inovação, treinamento da equipe de vendas, o uso de técnicas de CRM, relacionamento com o cliente e vendas consultivas, entre outras.

Em nosso blog, já publicamos diversos artigos mostrando as melhores maneiras de aumentar vendas corporativas, confira alguns deles:

- [30 segredos sobre a venda corporativa que você precisa ter na ponta da língua](#)
- [Um mergulho no universo das vendas complexas](#)
- [0 diferencial de uma venda consultiva](#)

Estratégias de desafiantes de mercado

Desafiantes, aqueles que têm uma boa participação no mercado mas ainda estão atrás do líder, podem ampliar seu Market Share de três formas:

1- Atacando empresas de porte semelhante ao seu

Aproveitar-se da fraqueza de empresas que não estão trabalhando bem por não atenderem adequadamente seus clientes, terem produtos ou serviços ultrapassados ou praticarem preços excessivos.

2- Atacando empresas de menor porte

Está estratégia foi amplamente usada no Brasil pelas grandes empresas de cimento, que baixavam os preços até que os pequenos concorrentes regionais fechassem as portas.

3- Atacando o Líder

A mais complexa e arriscada das três alternativas, ela se divide em cinco abordagens principais:

Ataque frontal

Nessa tática, se a empresa desafiante achar que tem recursos para isso, deve atacar em todas as frentes de uma vez, isto é:

- Oferecer um preço melhor;
- Atendimento, produtos e serviços de maior qualidade;
- Investir mais em marketing e comunicação que o líder;
- Ter uma rede de distribuição mais eficiente.

Como dissemos, além de muito arriscado, o ataque frontal exige uma boa reserva de recursos e um planejamento estratégico bem consistente.

Ataque de cerco

Esta é uma tática semelhante ao ataque frontal, mas apenas em uma parcela razoável do território dominado pelo líder, e não em todo ele ao mesmo tempo.

Assim, se escolhem alguns tipos de empresas, linhas de produtos ou serviços, ou regiões geográficas específicas e se ataca esta parcela do Market Share do líder com todas as suas forças e ao mesmo tempo.

Trata-se de um conjunto de fortes ataques coordenados em diversos pontos do território do inimigo simultaneamente. Neste caso, a coordenação é fundamental.

Ataque de flanco

Sim, o líder domina o mercado, mas sempre existe uma parte dele em que não é tão forte.

Nesse caso, deve-se estudar o mercado cuidadosamente e descobrir uma lacuna no território do líder, que pode ser geográfica ou um segmento de mercado específico que ele não

ocupa satisfatoriamente, e atacá-lo.

O ataque de flanco exige bem menos recursos que os ataques frontais e de cerco e, na maioria dos casos, são mais propensos ao sucesso.

Ataque indireto ou baypass

O ataque indireto consiste em optar por evitar o líder, que é mais poderoso.

Em vez de partir para o confronto, o desafiante aumenta seu Market Share de forma indireta, atacando mercados mais fáceis de atuar e que o líder ainda não ocupa.

Normalmente isso pode se dar diversificando a linha de produtos, entrando em novos mercados ou desenvolvendo novas tecnologias e se posicionando nesses territórios antes que o líder chegue a eles.

Quando o líder de mercado resolver se defender dessas iniciativas de tomada de Market Share, o desafiante estará melhor posicionado que ele e se defenderá com mais facilidade.

Ataques de guerrilha

A guerrilha é a opção ideal para o desafiante que tem poucos recursos e está disposto a usar táticas não convencionais de tomada de território.

A tática de guerrilha consiste em uma sequência de pequenos ataques intermitentes com o objetivo de minar as forças do inimigo pouco a pouco, causando pequenos abalos que, acumulados, culminarão na sua queda. Normalmente, se usam diminuições seletivas de preço e promoções agressivas ocasionais.

O segredo dos ataques de guerrilha está em escolher os pontos certos do mercado do oponente para desferir os pequenos ataques repetidas vezes, o que terá um efeito de maior impacto do que um único ataque maciço em um ponto apenas.

Independentemente da estratégia de ataque ao líder de mercado definida, sua força de vendas precisa estar muito bem preparada. Treinamento é fundamental.

Ao escolher uma das cinco abordagens, defina claramente como isso será feito, construa um [planejamento estratégico de vendas](#), reúna a equipe e explique o papel de cada um nesse plano.

Ao implementar essas táticas, novas políticas de preços e descontos, características de produtos, discursos de vendas, regiões e segmentos de clientes a serem priorizados, entre outros aspectos, mudarão, muitas vezes, de forma acentuada.

É preciso criar materiais de apoio e fazer apresentações para que todos se preparem para o ataque.

Quer se aprofundar ainda mais em técnicas de crescimento de mercado para enfrentar os líderes? Confira este slideshare criado pelo Agendor:

[5 dicas de vendas para acelerar o crescimento da sua empresa](#)
from [Agendor](#)

Estratégia de seguidores de mercado

Os seguidores de mercado se encontram em uma situação bastante delicada. Com menos recursos e escala reduzida, além dessas fraquezas, são os alvos escolhidos pelos desafiadores, que preferem conquistar Market Share lutando contra os pequenos do que enfrentando os poderosos líderes de mercado.

Os seguidores já precisam se esforçar muito para manter custos baixos e qualidade para não perderem mercado, imagine então conquistar mais espaço nele. A solução é seguir o líder, mantendo-se atrás dele, ao invés de desafiá-lo.

Devido a essas circunstâncias desfavoráveis, as alternativas dos seguidores podem, inclusive, incluir táticas pouco

louváveis e que devem ser evitadas, como a falsificação, citada aqui não como sugestão, mas para que você e sua empresa se preparem também para se defender delas, caso sejam empregadas.

O ideal seria que os seguidores se esforçassem para desenvolver vantagens diante da concorrência, mas alguns acabam escolhendo o caminho mais fácil para não arcar com custos de inovação, preferindo criar produtos e serviços que tentam espelhar os oferecidos pelos líderes.

Algumas das estratégias para ganhar Market Share empregadas por seguidores de mercado são as seguintes:

- **Falsificação:** o seguidor tenta oferecer um produto idêntico ao do líder, inclusive com sua marca estampada nele, e se dedica a explorar o mercado “alternativo” e distribuidores de reputação duvidosa. Como dissemos, essa estratégia não deve ser usada, mas existe, e cabe a nós alertar você sobre ela.
- **Clonagem:** clonagem consiste em desenvolver um nome, logotipo, embalagem, cores e até slogans semelhantes ao produto líder e coloca-lo no mercado com preços mais competitivos. Peças para máquinas e equipamentos industriais e componentes para hardwares são alguns dos exemplos mais comuns.
- **Imitação:** a imitação visa copiar algumas características da marca líder, mas mantendo a diferenciação em termos de embalagem, produto, marca e outras características. Assim, no caso das peças para máquinas industriais citadas acima, em vez de clonar a marca líder, o imitador produz peças semelhantes, mas de qualidade inferior em alguns aspectos, tornando-se uma alternativa para os compradores.
- **Adaptação:** esta é a melhor tática que um seguidor pode adotar e, muitas vezes, ele acaba por se tornar um novo desafiante no mercado graças a ela. Neste caso, o produto do líder é melhorado ou adaptado para um mercado

específico, com marca e diferenciais bem definidos. Com o tempo, a empresa cresce por seus próprios méritos, e não por se espelhar no líder.

Estratégias de ocupantes de nicho

A estratégia de ocupantes de nicho é uma alternativa para empresas que não querem ser seguidoras.

Essas empresas querem ser líderes em um mercado menor ou em um nicho. Para isso, se especializam em uma característica do produto ou serviço.

Um exemplo é a marca de tratores indiana Mahindra, que se instalou no Sul do Brasil e se tornou referência para empreendedores de agronegócio na região.

Está é uma típica ação de marketing de relacionamento, pois a marca conhece profundamente as necessidades dos produtores e oferece as soluções que eles precisam, por um preço acessível.

As gigantes do mercado, como Massey Ferguson, Valtra, Case e New Holland (CNH), John Deere e Agrale distribuem uma gama variada de tratores, escavadeiras, motoniveladoras e colheitadeiras por todo país, enquanto a Mahindra está focada em alguns poucos modelos de tratores agrícolas de uso específico, de fácil manutenção e com distribuição apenas na região sul.



Conquistar mercados regionais não é fácil, veja mais sobre este assunto nesta postagem de nosso blog: [Como superar o desafio de fazer um plano de mercado de vendas em diferentes regiões](#)

Use o Market Share de forma adequada

Dados de um [artigo divulgado pela MITSloan Management Review](#) mostram que 67% dos entrevistados (gestores de marketing de nível sênior) consideram o Market Share baseado em valores monetários como muito útil e, um número um pouco menor de respondentes, 61% da mesma amostra, declaram que o Market Share baseado em unidades vendidas é igualmente útil.

Mas, apesar de largamente empregado, o Market Share não é uma unanimidade.

Por isso, é importante frisar que o Market Share deve ser usado com cautela, não com o objetivo de determinar suas estratégias, mas sim como métricas que podem ser utilizadas para que a empresa atinja suas metas estratégicas.

Veja suas recomendações:

- Não use o Market Share como um objetivo final, mas como uma maneira de definir suas ações;
- Considere a perspectiva de outros negócios e como eles reagirão ao seu crescimento no mercado, a reação pode ser devastadora;
- Não se esqueça de analisar se, no caso específico do seu segmento, o aumento do Market Share realmente trará um aumento de rentabilidade.

Portanto, antes de aplicar as estratégias de aumento de vendas em busca de conquista de Market Share apresentadas neste post, certifique-se dos benefícios que elas podem trazer para o seu negócio.

A verdade é que da mesma forma que você deve analisar e conhecer profundamente seus clientes para encontrar as soluções de maior valor para resolver seus problemas e atender suas necessidades, o mesmo deve ser feito com as decisões estratégicas de sua empresa: um estudo cuidadoso e personalizado.

Como você viu, seu posicionamento no mercado pode ajudar a definir estratégias e mostra, em muitos casos, qual o perfil de cliente ideal para seu negócio aumentar vendas. Baixe nosso e-book gratuito "[Como ganhar tempo vendendo aos clientes ideais](#)" e acelere vendas sabendo que tipo de cliente priorizar.