

O cenário Mudou! E Agora? Qual o Caminho Estratégico?

Mariana Franco Carvalho - marifc_itba@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Dra. Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado - rejane@pontal.ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Área temática: Marketing

Resumo

Este caso para ensino aborda a história de uma empresa do segmento de laboratório fotográfico que iniciou suas atividades em 1992, no interior de Minas Gerais, região do Triângulo Mineiro, tendo sido fundada por dois sócios, sendo eles o Sr. Osvaldo¹ e O Sr. Joaquim¹. Nos primeiros anos de sua existência a empresa cresceu significativamente e assim permaneceu por mais de uma década, o que lhe proporcionou considerável expansão tanto em ampliação do quadro de funcionários quanto em estrutura física, faturamento e lucro, chegando a possuir três empresas, sendo duas em Minas Gerais e uma no Estado do Mato Grosso do Sul. Alcançou a cifra de quase uma centena de funcionários atendendo mais de 80 cidades, com produção de cerca de 700.000 fotos mês para um total de, aproximadamente, 116.000 clientes diretos e indiretos. Em meados de 2005 seu cenário começou a mudar por fatores ocorridos internamente e externamente. Os sócios iniciaram, então, a dissolução da sociedade, em função desses acontecimentos. Por motivos diversos, dois sócios vieram a óbito e seus herdeiros assumiram a empresa levando-a a novos rumos. Em dado momento, vendo que o cenário havia mudado, um dos herdeiros se questiona: Que caminhos estratégicos a XYZ₂ deve seguir nessa nova conjuntura?

Palavras-chave: Estratégia; Fotografia; Vantagem Competitiva.

¹ Os personagens do caso aparecem com nomes fictícios, assim como o nome da empresa, embora a situação relatada seja real. Os nomes verdadeiros foram omitidos por razões de confidencialidade.

1. Introdução

A XYZ é uma empresa de médio porte, do segmento de laboratório fotográfico fundada em 1992 por dois sócios, sendo eles o Sr. Osvaldo e O Sr. Joaquim. Instalada inicialmente em uma cidade no Triângulo Mineiro, no Estado de Minas Gerais expandiu, posteriormente, originando duas novas empresas, sendo uma em outra cidade do Triângulo Mineiro e uma no Estado do Mato Grosso Sul. A empresa, desde o início, sempre focou na qualidade como seu principal fator de competitividade. A XYZ teve um crescimento forte desde sua criação impulsionado pelo mercado favorável da fotografia profissional e pela falta de concorrência na região de atuação. Porém, após anos de crescimento significativo o cenário começou a mudar. A partir do ano de 2000 com a introdução das câmeras digitais no mercado brasileiro o segmento sofreu mudanças, todavia o desaquecimento acentuado da fotografia foi percebido por volta do ano de 2005. Paralelamente a isso, novos concorrentes surgiram disputando o mercado da empresa.

O mercado que antes visava tanto clientes profissionais (fotógrafos profissionais) quanto clientes amadores (fotógrafos amadores) agora concentraria se apenas nos fotógrafos profissionais, visto o desaquecimento do mercado amador. A empresa, no início, trabalhava com altas margens de lucro e alto volume de serviço. O alto volume de serviço era conseguido com base na sua estrutura que permitia atender mais de 80 cidades em cinco estados brasileiros. Sua margem de lucro alta era conseguida em função da baixa concorrência, do alto volume produzido e da qualidade dos serviços prestados, uma vez que a empresa sempre investiu em equipamentos e na qualificação dos seus funcionários. Tal situação permitiu à empresa trabalhar a **estratégia de vantagem competitiva por liderança em custo e diferenciação, simultaneamente**.

O Sr. Joaquim, já com idade avançada e cansado do negócio queria vender sua parte na sociedade e se aposentar, mas o Sr. Osvaldo sempre o convencia a continuar. As empresas ficavam em cidades distantes e as viagens eram cansativas e desanimadoras, na visão do Sr. Joaquim. Por conta disso, por volta do ano de 2005 os sócios resolveram vender a empresa instalada em Mato Grosso do Sul para o Sr. Jeremias, irmão do Sr. Osvaldo, tornando-se esta, agora, uma empresa independente das outras duas.

Somado aos fatos já relatados, dois novos e inesperados acontecimentos mudaram completamente o rumo das empresas. Em 2007 o Sr. Osvaldo morre em um acidente automobilístico e seu filho, Daniel, com apenas 22 anos e pouca experiência no negócio, assume seu lugar na empresa. A tensão no negócio começou a aumentar visto as divergências de pensamentos entre os dois sócios. Tal fato levou à dissolução da sociedade. Daniel ficou com uma das empresas e o Sr. Joaquim com a outra. Em 2011 o Sr. Joaquim morre, vítima de problemas de saúde, seu filho, Mário, sem nenhuma experiência no negócio assume a outra empresa.

A empresa que antes atuava com grandes volumes de serviços e ampla área de atuação, agora se tornava reduzida em três distintas empresas, as quais eram concorrentes entre si. O baixo custo conseguido com o alto volume de produção estava mais difícil de ser conseguido nesse novo cenário. Além das três empresas se tornarem concorrentes, outros concorrentes começavam a surgir com mais força no mercado e, também, o cenário do mercado da fotografia que antes era totalmente favorável já não era mais o mesmo com o surgimento da fotografia digital. Em função dos fatos ora relatados, Daniel se questiona: Que rumos estratégicos a empresa deverá seguir?

2. A História da Fotografia²

Foi no Brasil, mais precisamente na cidade de Campinas, em São Paulo, no ano de 1833, que um inventor chamado Hercules Florence criou a palavra Fotografia para designar uma de suas descobertas. Assim, nosso País é considerado um dos pioneiros nessa forma de representação da realidade. A data da invenção de Florence surpreende ao se comparar com os demais inventos: na Inglaterra, a Calotipia, por William Henry Fox Talbot, em 1835; e na França, a Heliogravura, por Nicephore Niepce, em 1827; o processo positivo em papel, de Hypolyte Bayard, em 1839; e a Daguerreotipia, por Louis Jacques Mandé Daguerre, também em 1839. É importante ressaltar que destes inventos apenas os processos de Hercules Florence e de William Henry Fox Talbot eram processos baseados no princípio da reprodutibilidade, como conhecemos hoje (negativo/positivo). Dada a simultaneidade nas descobertas tecnológicas, torna-se difícil a identificação de um único inventor. Descobertas tão importantes são provocadas por uma necessidade emergente da sociedade como um todo. Hoje podemos afirmar que a descoberta da fotografia teve suas bases nestes cinco inventores.

Em 1851 surge a técnica da chapa molhada. O inglês Frederick Scott Archer criou o processo da chapa molhada (um vidro era emulsionado com uma substância chamada colódio e pincelado com sais de prata), o problema era que esta substância endurecia rápido e perdia sua função, portanto o fotógrafo preparava a chapa de vidro no laboratório, tirava o retrato, revelava, fixava, lavava e secava, tudo na hora, para a emulsão não endurecer, por isso os fotógrafos da época usavam uma “carrocinha” com laboratório. Por fim em 1880 surgiram as chapas secas, usando gelatina, e assim o colódio foi substituído. Entre 1878 e 1888 o americano George Eastman criou a câmera portátil e o filme em rolo usado até pouco tempo, e, em 1891 foi criada a primeira foto em cores. Por volta do ano 2000 surgiram as primeiras câmeras digitais juntamente com os primeiros *minilabs* digitais no Brasil, o que revolucionou o segmento fotográfico no país. Até a pouco tempo o ato de fotografar consistia em expor, por uns breves instantes, um filme recoberto de substâncias químicas fotossensíveis à luz. Após a exposição, o filme tinha de ser submetido a um processo de estabilização química, revelação e, posteriormente, a imagem – o negativo – tinha de ser transferida para o papel fotográfico. O slide, ou cromo, permitia o registro de uma imagem positiva no próprio filme, com uma qualidade bem superior.

A evolução tecnológica decorrente dos avanços obtidos principalmente na área de engenharia eletrônica trouxe, entre outras maravilhas tecnológicas, a fotografia digital. Na fotografia digital uma câmera fotográfica digital capta, por meio de células fotossensíveis (chamadas CCD, Charged Coupled Device), a luz da cena a fotografar. Esta informação, captada analogicamente, é digitalizada (pelo que se chama um “*shift register*”) e armazenada num meio magnético (disquete, *smart cards*, *Memory Stick* (tm), CD, entre outras). Posteriormente você pode transferir as fotos a um computador (conectando a câmera, com um cabo apropriado, à porta RS-232 ou à porta USB) ou imprimi-las diretamente (tendo a impressora adequada).

²A história da fotografia foi retirada, na íntegra, do site: História da Fotografia. Disponível em: http://www.portogente.com.br/museudoporto/arte/historia_fotografia.php

3. Histórico da XYZ

A XYZ é uma empresa que atua no segmento de laboratório fotográfico e foi fundada em 1992 pelos empresários Osvaldo e Joaquim, ambos sem formação acadêmica. A empresa foi criada sob a visão do crescimento do mercado fotográfico, considerando que os sócios

eram fotógrafos profissionais e sabiam que as pessoas querem registrar os momentos especiais de suas vidas, criando uma grande demanda para os produtos e serviços fotográficos. Nessa época os serviços fotográficos estavam em alta e eram muito promissores.

Foi em uma cidade no interior de Minas Gerais onde tudo começou em 1992 (XYZ₁). Logo depois, surgiu a segunda empresa do grupo, numa pequena cidade do Estado do Mato Grosso do Sul (XYZ₂), inaugurada em 1994. Anos depois, em 2003, mais uma empresa do grupo foi inaugurada (XYZ₃) numa cidade com quase um milhão de habitantes, também em Minas Gerais. As empresas de Minas Gerais eram de propriedade apenas de Osvaldo e Joaquim, porém a empresa de Mato Grosso do Sul ganhou um novo sócio, Jeremias, irmão de Osvaldo.

Quando começou suas atividades a XYZ ocupava uma sala de um pequeno edifício com pouco mais 30 metros quadrados e cinco funcionários. O crescimento da empresa exigiu um espaço maior e foi preciso mudar de endereço. Na nova loja, maior e com modernas instalações, os serviços foram ampliados. A XYZ aumentou o mix de produtos, passando a atuar também no comércio de óculos de sol, relógios, câmeras e equipamentos fotográficos, aparelhos celulares e na produção de lentes de grau com corte digital. Em 2005 o grupo empregava em suas três lojas, mais de 70 pessoas, entre técnicos, analistas, laboratoristas, atendentes, representantes, quadro administrativo e outros.

As três empresas juntas atendiam os Estados de São Paulo, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Minas Gerais, atendendo mais de 80 cidades. A empresa possuía uma frota própria com sete carros que faziam rotas de trabalho traçadas de acordo com as necessidades do mercado e da empresa.

A estratégia logística da XYZ foi dividir as regiões nas quais atuava por rotas de serviços. Existiam sete rotas que desbravavam cinco estados: São Paulo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás e Minas Gerais. Para cada rota existia um veículo com motorista especializado no transporte e nos serviços que a empresa oferece (vendedor externo), os quais percorrem suas rotas levando serviços prontos (revelações de fotos, ampliações, reproduções, álbuns, etc.) e captando serviços (filmes e mídias) para serem processados e entregues posteriormente. As rotas eram cuidadosamente estudadas e avaliadas constantemente para que o serviço fosse feito com rapidez, com menor custo e com melhor nível de serviço ao cliente. Destas rotas existentes, três estavam sob a administração da XYZ₁ (1, 2 e 3), duas sob a administração da XYZ₃ (4 e 5) e as duas restantes sob a responsabilidade da XYZ₂ (6 e 7) conforme descrito abaixo.

ROTA 1. A rota 1 cobre parte do Estado de Goiás. O vendedor externo que atua nesta rota faz o percurso duas vezes por semana, saindo da cidade de origem na segunda-feira de manhã e retornando na terça-feira à noite. Regressa quinta-feira de manhã e chega novamente na sexta-feira à noite. Neste percurso visita as seguintes cidades: São Simão, Paranaiguara, Quirinópolis, Rio Verde, Montevideo, Santa Helena, Maurilândia, Bom Jesus, Vicentinópolis, Edéia, Pontalina, Pires do Rio, Morrinhos, Goiatuba, Cachoeira Dourada, todas no Estado de Goiás e também Itumbiara. Este percurso representa cerca de 2.100 Km ida e volta.

ROTA 2. A rota 2 cobre parte do Estado de Goiás e parte do Estado de Mato Grosso. O vendedor externo que atua nesta rota também faz o percurso duas vezes por semana como acontece na rota 1. Ele percorre as seguintes cidades: Cachoeira Alta, Caçú, Aparecida do Rio Doce, Jataí, Mineiros, Portelândia e Santa Rita do Araguaia no Estado de Goiás, e Alto Araguaia e Alto Garças no estado do Mato Grosso. Essa rota representa cerca de 1.300 Km ida e volta.

ROTA 3. A rota 3 cobre parte do Estado de Minas Gerais. O vendedor externo que atua nesta rota segue a mesma rotina dos vendedores das rotas 1 e 2. Ele percorre as cidades de Tupaciguara, Dolarina, Estrela do Sul, Monte Carmelo, Celso Bueno, Iraí de Minas, Nova Ponte, Santa Juliana, Pedrinópolis, Perdizes, Patrocínio, Patos de Minas e Presidente Olegário. Essa rota representa cerca de 1.200 Km ida e volta.

ROTA 4. A rota 4 percorre diariamente as cidades de Uberlândia e Araguari em Minas Gerais, duas vezes por semana a cidade de Catalão em Goiás e de quinze em quinze dias as cidades de Caldas Novas e Ipameri em Goiás e, ainda, Coromandel em Minas Gerais. A média em Km deste vendedor externo é de 430 Km dia.

ROTA 5. A rota 5 cobre parte do Estado de Minas e parte do Estado de São Paulo. Em Minas atua em Uberaba, Sacramento, Araxá, Ibiá e São Gotardo e em São Paulo abrange as cidades de Buritizal, Pedregulho, Rifaina, Jeriquara, Ituverava, Igarapava e Cristais Paulista, esta rota representa cerca de 1.000 Km ida e volta.

ROTA 6. A rota 6 cobre parte do Estado de Minas Gerais e Parte do Estado de São Paulo. Em Minas atinge as cidades de São Sebastião do Pontal, Carneirinho, Limeira do Oeste, Iturama, São Francisco de Sales, em São Paulo percorre as cidades de Cardoso, Gastão Vidigal, Floreal, Magda, General Salgado, Gurolândia, Pereira Barreto, Sudmenucci e Santa Fé do Sul. O percurso desta rota representa cerca de 1.000 Km ida e volta.

ROTA 7. A rota 7 Percorre parte do Estado de Mato Grosso do Sul e parte do Estado de Goiás. Em MS abrange as cidades de Paranaíba, Aparecida do Taboado, Cassilândia, Chapada do Sul, Inocência e Três Lagoas e, em Goiás as cidades de Itajá e Chapadão do Céu. Esta rota representa cerca de 700 Km ida e volta.

Sob a administração da XYZ₁ existem ainda as cidades de Santa Vitória, Gurinhatã, Ipiacú e Capinópolis que são atendidas através de malotes.

Cada cliente que a XYZ possui é possuidor de mais uma série de clientes, pois a XYZ trabalha em sua grande parte com clientes profissionais, ou seja, fotógrafos profissionais que possuem estúdios fotográficos. Estes, por sua vez, possuem vários clientes na cidade onde atuam, assim, a empresa consegue captar em um único cliente, serviços de vários outros clientes. Com isso, a empresa produzia, no ano de 2005, em média 700.000 fotos mensais, atendendo mais de 20.000 clientes amadores e 800 clientes profissionais. Os clientes profissionais (fotógrafos) têm em média 120 clientes cada, o que gera um total de 96.000 clientes atendidos indiretamente, perfazendo um total geral de 116.000 clientes atendidos.

Nessa época, em função do grande crescimento das câmeras digitais, o mercado teve certo desaquecimento no que diz respeito à fotografia amadora, porém, o grupo continuou tendo êxito, pois o seu negócio principal são os fotógrafos profissionais que fazem casamentos, festas de 15 anos, formaturas, entre outros, serviços que não sofreram queda com a inserção das câmeras digitais. As câmeras digitais afetaram o mercado amador (fotógrafos amadores) que passaram a armazenar suas fotos em mídias digitais e não mais revelar nos laboratórios fotográficos.

Em função da forma como foi estruturada, a empresa conseguiu ampliar seu mercado rapidamente ganhando em custos e lucratividade em função do seu sistema logístico, porém, em meados de 2005 a história começa a mudar. Joaquim e Osvaldo resolveram vender sua parte na empresa de Mato Grosso do Sul para Jeremias que ficou sendo o único proprietário da empresa e tornou-se concorrente dos antigos sócios ficando, na separação, com as rotas que estavam sob sua administração.

Posteriormente, em junho de 2007, Osvaldo morre em um acidente automobilístico e seu filho, Daniel, com apenas 22 anos de idade, assume seu lugar na empresa. As concepções de Daniel e Joaquim eram muito diferentes em relação ao negócio e, por isso, em 2010 os dois acabam fazendo a dissolução da sociedade. Joaquim ficou com a XYZ₁ e Daniel com a XYZ₂. Cada um ficou com as rotas de serviço que estavam sob sua administração. Três empresas que antes eram líderes de mercado onde atuavam e conseguiam oferecer preços competitivos agora se tornam concorrentes e em função da nova forma de trabalho vêem seus custos aumentados e, por isso, em função da separação e da concorrência seus faturamentos individuais e sua lucratividade diminuem de forma considerável.

Nessa mesma época, alguns funcionários foram demitidos em função da reestruturação dos negócios e dois ex-funcionários (vendedores externos) resolvem abrir um laboratório fotográfico na cidade de Rio Verde – GO, o qual, também, se torna concorrente. Os dois, além de muita experiência no negócio tinham a amizade dos clientes que antes eles atendiam o que também impactou no negócio.

Em 2011 Joaquim falece em função de problemas de saúde e seu filho, Mário, graduado em Direito, mas que não tinha experiência com o negócio assume a empresa XYZ₁.

Fora a concorrência entre essas empresas, outras empresas começaram a surgir no mercado oferecendo serviços a preços mais competitivos, mas muitas vezes, com qualidade inferior.

4. Contexto do Problema

A XYZ atuava conciliando duas estratégias de vantagem competitiva simultaneamente (**liderança em custo e em diferenciação**). A elevação da produtividade, através do sistema logístico, possibilitou a diminuição dos custos fazendo com que a XYZ tivesse custo muito inferior aos concorrentes. O investimento pesado em equipamentos de última geração e a qualificação constante dos funcionários proporcionava o aumento da qualidade, o que permitia a diferenciação, possibilitando preços de venda acima do mercado e margens de lucro muito altas.

Porter (1986) defende que a competição das empresas no mercado não depende exclusivamente da atuação dos concorrentes, sendo que o grau de rivalidade é consequência de cinco forças competitivas básicas que ele denominou “forças que dirigem a concorrência na indústria: rivalidade entre as empresas existentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores” (PORTER, 1986, p. 23). Para defender sua posição contra os concorrentes e influenciar as forças competitivas a seu favor, a empresa dispõe de três abordagens estratégicas genéricas: “liderança no custo total, diferenciação e enfoque” (PORTER, 1986, p. 53).

A estratégia de liderança no custo total busca atingir o menor custo possível dentro da indústria através da utilização de políticas e processos que orientam a empresa para suas atividades fins. Essa estratégia exige que a empresa possua grande capacidade instalada para atender elevadas demandas, o que proporcionará economias de escala e reduções de custo em virtude da experiência adquirida (PORTER, 1986).

A estratégia de diferenciação busca alcançar retornos acima da média, conseguidos por meio do oferecimento de produtos com qualidade superior a concorrência (PORTER, 1986).

A estratégia de enfoque busca centrar as forças em um grupo específico de compradores, ou em uma determinada área geográfica e, assim, o enfoque pode ocorrer de formas variadas (PORTER, 1986).

Para Porter (1986) uma empresa que fica no meio-termo, ou seja, que procura conciliar duas estratégias genéricas, está em situação estratégica extremamente pobre. Porém, Hill (1988) relata que Porter (1986) falha em dois importantes aspectos ao dizer que uma empresa deve escolher uma das estratégias competitivas genéricas, ou caso não o faça, ficará no meio-termo. O primeiro aspecto refere-se à diferenciação, uma vez que a diferenciação pode ser um meio para a empresa atingir uma posição de liderança no custo total. Em relação ao segundo aspecto, ressalta que existem várias situações em que para estabelecer vantagem competitiva sustentável, é preciso buscar simultaneamente estratégias de liderança em custo e diferenciação, porque em várias indústrias não há somente posição de baixo custo.

A XYZ, por vários anos, provou que é possível obter lucros altos conciliando as estratégias de diferenciação e baixo custo, porém, com os acontecimentos relatados anteriormente, Daniel já não tem tanta certeza que esse é o melhor caminho.

Após a divisão das empresas, Daniel, se pergunta se essa estratégia poderá continuar sendo seguida ou se é preciso replanejar os negócios. O principal questionamento dele é: Que caminhos estratégicos a XYZ₂ deve seguir nesse novo cenário?

Referências

HILL, C. W. L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. **Academy of Management Review**, 1988.

História da Fotografia. Disponível em:
<http://www.portogente.com.br/museudoporto/arte/historia_fotografia.php> Acesso em 15 de julho de 2013.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

NOTAS DE ENSINO

Resumo do Caso:

Este caso para ensino aborda a história de uma empresa do segmento de laboratório fotográfico que iniciou suas atividades em 1992, no interior de Minas Gerais, região do Triângulo Mineiro, tendo sido fundada por dois sócios, sendo eles o Sr. Osvaldo¹ e O Sr. Joaquim¹. Nos primeiros anos de sua existência a empresa cresceu significativamente e assim permaneceu por mais de uma década, o que lhe proporcionou considerável expansão tanto em ampliação do quadro de funcionários quanto em estrutura física, faturamento e lucro, chegando a possuir três empresas, sendo duas em Minas Gerais e uma no Estado do Mato Grosso do Sul. Alcançou a cifra de quase uma centena de funcionários atendendo mais de 80 cidades, com produção de cerca de 700.000 fotos mês para um total de, aproximadamente, 116.000 clientes diretos e indiretos. Em meados de 2005 seu cenário começou a mudar por fatores ocorridos internamente e externamente. Os sócios iniciaram, então, a dissolução da sociedade, em função desses acontecimentos. Por motivos diversos, os sócios vieram a óbito e seus herdeiros assumiram a empresa levando-a a novos rumos. Em dado momento, vendo que o cenário havia mudado, um dos herdeiros se questiona: Que caminhos estratégicos a XYZ₂ deve seguir nessa nova conjuntura?

Palavras-chave: Estratégia; Fotografia; Vantagem Competitiva.

Fontes dos Dados:

Os dados foram coletados em uma empresa do setor de laboratório fotográfico, todavia, para manter a confidencialidade o nome da empresa e dos personagens foram trocados.

Objetivos de Aprendizagem:

Este caso para ensino tem como objetivo:

- Entender as estratégias genéricas de Porter (1986) e estratégias alternativas como proposto por Hill (1988);
- Entender o atual cenário competitivo da empresa e a estratégia competitiva adotada por ela;
- Analisar a situação em que se encontra a empresa perante o mercado;
- Projetar propostas estratégicas para competir nesse novo cenário;

Sugestões para a Análise do Caso:

Os alunos deverão analisar o caso com base na Teoria das Estratégias Competitivas sugeridas por Porter (1986). O professor deverá solicitar a leitura do caso, após apresentação dos conceitos teóricos centrais do caso. Os alunos levarão cerca de 30 minutos para leitura. Após a leitura, o docente deverá solicitar aos discentes que, em grupo, discutam as questões a seguir. Ao final da aula, o docente deverá solicitar que os grupos exponham as soluções propostas e deverá debater com eles de acordo com as diretrizes propostas nas possíveis respostas.

Observação: As respostas abaixo são apenas direcionamentos, podendo haver outras respostas desde que haja fundamentação para tais.

Questões para discussão em sala e possíveis soluções:

- 1) A empresa deverá manter a estratégia ou deverá mudar o foco? Por quê?

Deverá mudar o foco. Como a área de atuação foi reduzida devido à separação das empresas. A XYZ₂ não tem mais o alto volume de serviço que tinha antes. Isso pode dificultar o ganho de escala impedindo a estratégia de baixo custo. Uma possibilidade para não perder espaço perante os concorrentes é continuar focando na diferenciação, pois oferecendo serviços com alta qualidade, mesmo tendo um custo mais alto será possível continuar com margens de lucro significativas, tendo em vista que o cliente profissional (fotógrafo profissional) é extremamente exigente e precisa de serviços de alta qualidade para manter sua reputação no mercado.

- 2) Que alternativas estratégicas existem para a empresa?

Uma alternativa é trabalhar somente com a diferenciação, conforme descrito na questão 1. Outra possibilidade é tentar a estratégia de enfoque. Como o mercado amador (fotógrafos amadores) está enfraquecido, talvez concentrar as estratégias somente no mercado profissional (fotógrafos profissionais – estúdios). Além disso, focar também numa região específica, tendo em vista que com a divisão das empresas e com a chegada de outros concorrentes, a competição no mercado ficou mais acirrada. Pode se pensar em trabalhar a fotografia de forma customizada, oferecendo novos diferenciais.

Outra possibilidade é tentar adquirir a empresa herdada por Mário, tendo em vista que ele não tem muita experiência no negócio e pode não querer levar adiante o negócio do pai.

- 3) Que dificuldades a empresa irá enfrentar nesse novo cenário? Por quê?

Terá que reaprender a trabalhar. Acostumada com altos volumes de serviços e pouca concorrência, agora terá que lidar com um número significativo de concorrentes, desaquecimento do mercado fotográfico, principalmente em função da queda da fotografia amadora. Antes, no tempo do filme fotográfico, toda pessoa que tirava uma foto ia correndo levar para revelar para ver como ficou. Com a fotografia digital é possível ver na hora, apagar se não ficou boa, tirar outra foto, armazenar em arquivos digitais e, com isso, esse público deixou de procurar os laboratórios fotográficos.

- 4) A fotografia, no segmento profissional continuará tendo êxito ou seguirá os caminhos da fotografia no segmento amador?

Entende-se que no curto prazo o mercado profissional não será afetado, tendo em vista que os fotógrafos profissionais atuam em ocasiões especiais, tais como: aniversários, casamentos, formaturas, entre outras. Nessas ocasiões, ainda é imprescindível a presença dos fotógrafos profissionais para registrar os momentos especiais. Além disso, é necessário que os *flashes* sejam apresentados em álbuns, na sua forma

impressa, o que torna o papel do laboratório fotográfico indispensável. Essa cultura, pelo que se percebe na sociedade, ainda perdurará por certo tempo.

5) É possível reinventar a fotografia para o mercado de clientes amadores? Como?

Creio que sim, mas não na sua forma tradicional e sim, de forma customizada. Por meio de produtos personalizados tais como: copos, camisetas, lembrancinhas das mais variadas formas. Da forma tradicional perdeu o encanto. Ninguém mais tira foto e vai revelar porque isso era feito para arquivo. Hoje, é possível fazer esse arquivo em mídias digitais e com custo zero.

6) É possível ser competitivo nesse novo cenário? Como?

Sim. Mudando a estratégia. Adequando a estratégia ao novo cenário. Em todas as situações sempre haverá ameaças e oportunidades, forças e fraquezas (SWOT). É necessário mapeá-las para aproveitar as forças e oportunidades e sobressair em relação às ameaças e fraquezas.

Bibliografia Recomendada para Fundamentar a Discussão do Caso:

HILL, C. W. L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. **Academy of Management Review**, 1988.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. Pearson Prentice Hall, São Paulo 2005.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Bookman. 3 ed. Porto Alegre, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.