

O CASE TIGRE: A DIFÍCIL TAREFA DE MANTER-SE NA LIDERANÇA

Aluno: Fabiano Lisboa Marques
Professora: Maria Valéria Pereira de Araújo
Pós Graduação - Marketing Estratégico

1- Introdução

No mercado há 70 anos, a TIGRE S/A TUBOS E CONEXÕES é uma multinacional brasileira líder em seu segmento. Surgiu em 1941 quando um imigrante alemão chegou a Santa Catarina. Era o Sr. JOÃO HANSEN, que adquiriu uma pequena fábrica de pentes (ele foi o pioneiro em trazer o PVC para o Brasil já no final dos anos 50). Nos anos 60 começa a inovação: a Tigre é a primeira empresa no segmento de tubos e conexões a investir em publicidade e propaganda, algo bastante raro para um produto que “fica por dentro das paredes de uma obra”.

Com o aumento da concorrência no segmento de tubos e conexões no Brasil após os anos 2000, levantamos algumas análises: Seria o Marketing de Relacionamento a melhor estratégia para a Tigre combater a concorrência? Que outras estratégias a Tigre poderá adotar para não perder a liderança de mercado?

2- A Empresa (Evolução)

A partir dos anos 70 mais uma inovação: a Tigre começa a investir em capacitação para encanadores, comprovando seu pioneirismo. Nos anos 80 mais um importante passo: a empresa começa a se internacionalizar abrindo fábricas no exterior. Até os anos 2000 a Tigre teve forte expansão e também fez algumas aquisições, o que a fez chegar em 2011 a um faturamento recorde de R\$ 3 bilhões. Em 2013 a ideia é tornar-se uma S/A de capital aberto na bolsa de valores e fazer novas aquisições, para chegar aos R\$ 5 bilhões de faturamento até o final de 2014.

A trajetória da Tigre faz dela uma empresa de sucesso, pois após 70 anos de sua fundação permanece líder de mercado, sendo a marca mais lembrada no segmento de material de construção. Hoje o grupo conta com 10 fábricas no Brasil e exterior e está presente em mais de 40 países, possui a linha de produtos mais completa do mercado e figura há 14 anos entre as 100 melhores empresas para se trabalhar (Guia Exame).

Porém, assim como acontece em todos os mercados, o segmento de material de construção possui cada vez mais concorrência de todos os tipos e porte (desde pequenas fábricas como a KRONA a concorrentes como a AMANCO, multinacional Mexicana). Essas empresas começaram a acirrar a disputa pelo mercado brasileiro após os anos 2000, até este período a Tigre não tinha concorrentes de peso.

O aumento da concorrência criou o primeiro desafio para a Tigre: concorrer com fábrica menor como a KRONA, praticante do preço baixo; e até fábrica como a Amanco, com estratégia parecida a da Tigre (forte mídia na TV e valorização da marca).

Dividimos nossa análise do mercado nestes dois períodos: anterior a 2000 e após 2000. Até os anos 2000 a Tigre possuía em torno de 65% de mercado, enquanto as outras pequenas somadas, 35%. Após esse período, e com a entrada da Amanco, conforme matéria da Revista Isto É Dinheiro (outubro/2010), a Tigre ficou com 45% do mercado; a Amanco 25% e o restante pulverizado nos concorrentes pequenos, com destaque para o crescimento e fortalecimento da Krona, respondendo por 15% entre os pequenos fabricantes.

A Tigre possui missão e visão. Missão: promover o desenvolvimento sustentável do habitat humano. Visão: Liderar o mercado de tubos e conexões da América Latina. Com isto ela define o propósito do seu negócio e a direção que pretende seguir.

Através de investigação ampla de mercado e considerando o macro ambiente de marketing, podemos entender porque a Tigre é a primeira empresa a lançar o selo Eco Tigre. As novas grelhas da Tigre é o mais novo produto sustentável, sendo o plástico produzido através da cana de açúcar (recurso renovável), substituindo as grelhas antigas produzidas através do petróleo (recurso natural não renovável). Então, é um produto que traz benefícios a natureza, pois não agride o meio ambiente. O que entendemos com isto? A Tigre, através de investigação do mercado, utilizou-se de forças ambientais para agregar valor ao seu produto, ganhando pontos com o consumidor com o selo Eco. Assista o comercial do LOBISOMEM da Tigre (Globo 2012) que relata o produto grelha ecológica (link abaixo). Esse comercial teve mais de 45.000 visualizações.

<http://www.youtube.com/watch?v=bpPKPdoiTF0>



Para continuar líder após essa nova distribuição de mercado, a Tigre adotou uma forte estratégia de marketing de relacionamento (chamada de MUNDO TIGRE) com os três principais profissionais influenciadores do seu mercado: encanadores, engenheiros e balconistas das revendas de material de construção. Também blindou as principais revendas de material de construção que vendem sua marca, evitando migração de revendas para a concorrência. E por fim, continuou investindo fortemente em mídia. Começava a partir dos anos 2000 uma nova batalha e o desafio da líder TIGRE frente os adversários.

3- Reflexão: Os mercados e a concorrência no Brasil após os anos 2000

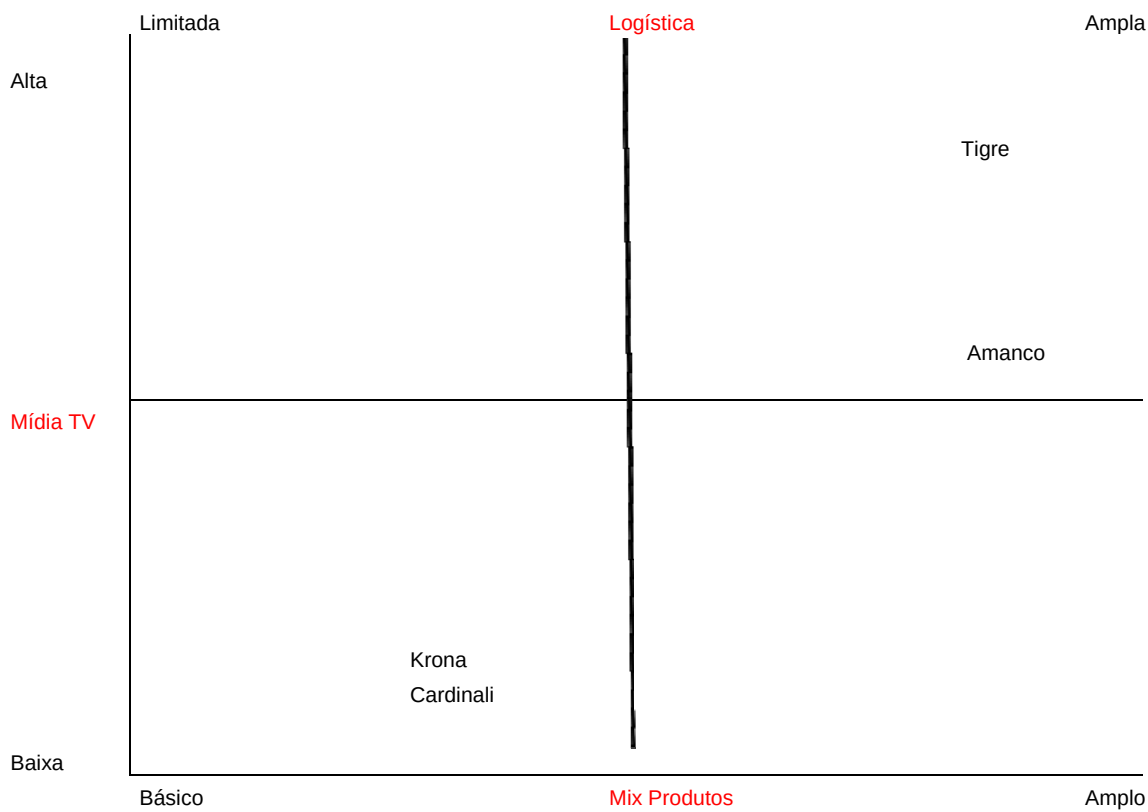
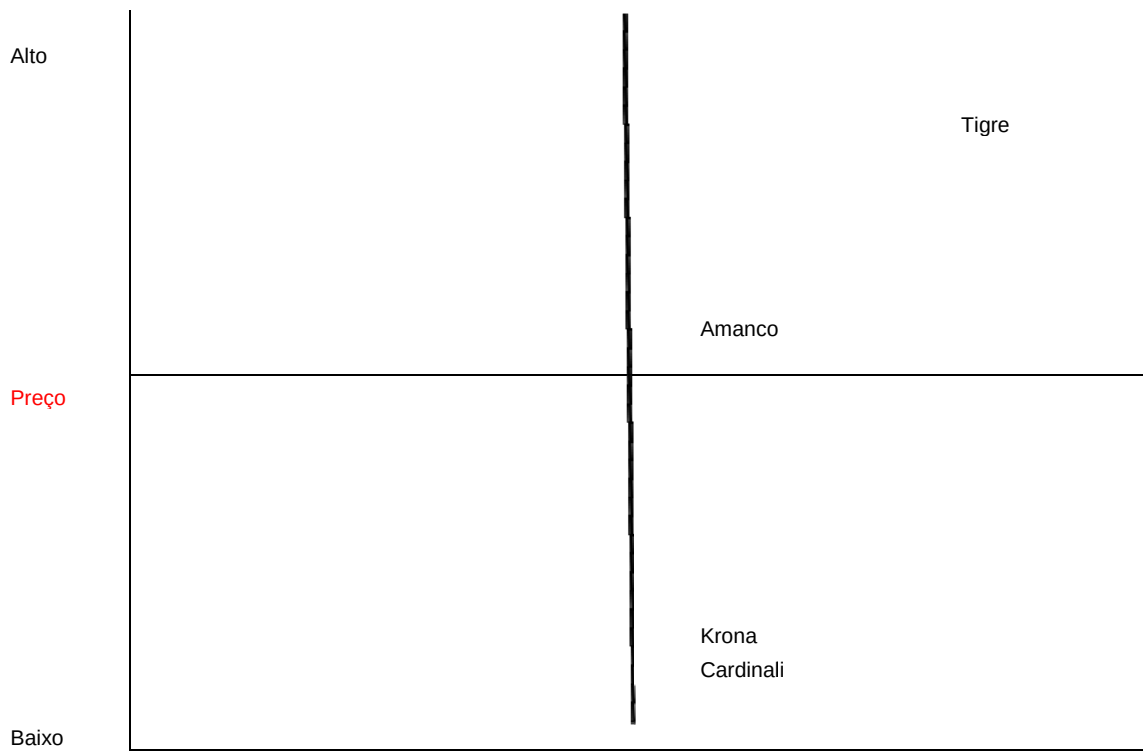
Até os anos 2000, o mercado de tubos e conexões no Brasil tinha praticamente uma grande empresa (TIGRE), e diversas empresas de pequeno porte com política dos preços baixos e sem mix completo de produtos. Mas de 2000 para frente mudanças significativas ocorreram com o acirramento da concorrência, obrigando a Tigre a reinventar-se. Esse foi o divisor de águas e uma nova postura precisou ser adotada. Nesse período acontece à entrada de um forte concorrente no Brasil: a AMANCO. Essa multinacional Mexicana entrou no Brasil adquirindo pequenas fábricas. Já o outro concorrente até então pequeno, se consolidou em terceiro no posto e cresceu: a KRONA, que abriu fábricas no Sudeste e Nordeste, mas continuou com a estratégia de preços baixos. Nesse novo cenário a Tigre já vislumbrava dois fortes concorrentes: AMANCO e KRONA.

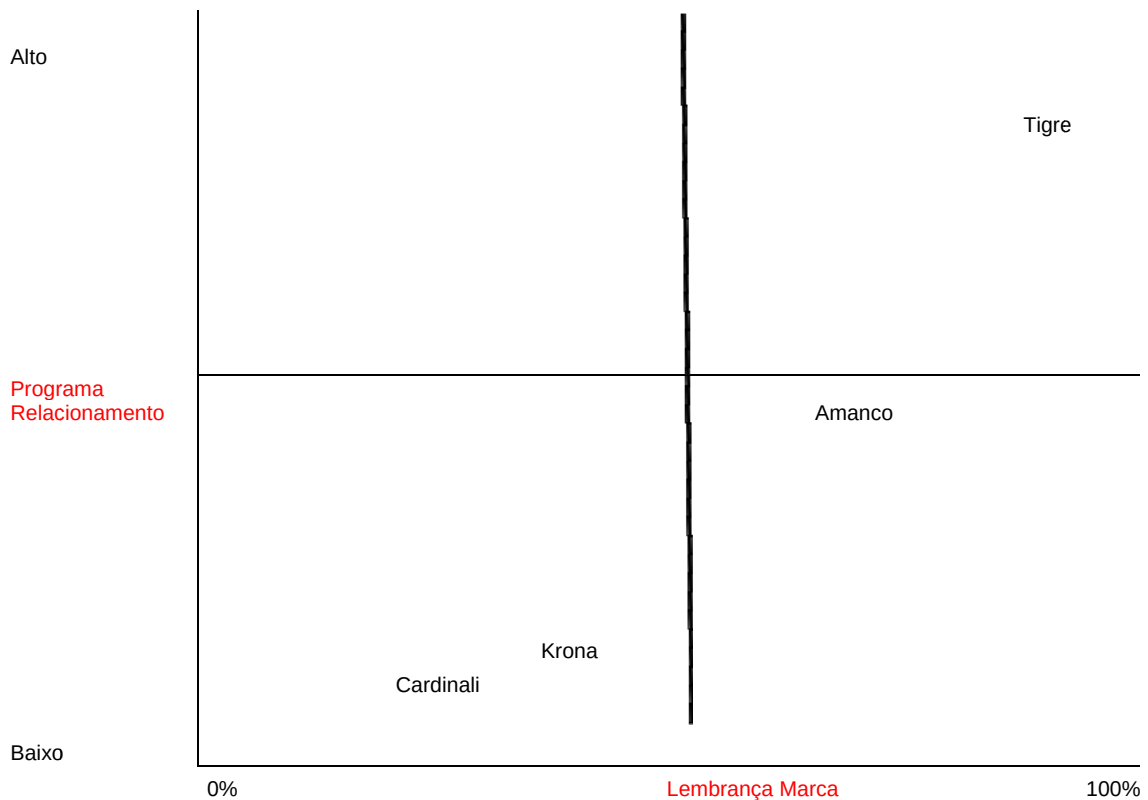
Perceberam-se após os anos 2000 muitas mudanças nas grandes empresas pelo Brasil, como por exemplo: a Rede Globo não tinha concorrência, o que veio a acontecer após os grandes investimentos realizados pela Rede Record. A mesma relação ocorreu com a TAM ao entrar a GOL no mercado. No segmento de telefonia, hoje podemos escolher entre quatro operadoras. Percebeu-se também uma nova era com aquisições e fusões: Sadia + Perdigão, Garoto + Nestlé, ALE + SAT, Insinuante + Ricardo Eletro, Lojas Maia vendida ao Magazine Luiza, ABN Real vendido ao Santander, quebras da VARIG e VASP, venda da Ipiranga Petróleo, entre outros. Comparando o caso Globo x Record por exemplo, a coincidência mais relevante com o caso Tigre x Amanco foi à estratégia adotada pelo segundo colocado: copiar o líder. As novas concorrentes da Tigre adotaram diferentes estratégias: KRONA mantendo política de preços baixos para ganhar mercado como marca B; e AMANCO decidindo adotar a mesma política da TIGRE, com forte investimento na mídia e preços parecidos para concorrer como marca Top.

4- Estratégias diferentes para cada um dos concorrentes

A Tigre teve de definir ações de combate diferentes para cada concorrente. Para o concorrente KRONA (marca B) cujo único apelo de venda é o preço baixo, a Tigre adquiriu em 2007 uma fábrica de pequeno porte, a CARDINALI. A CARDINALI seria designada a concorrer com a KRONA por preço unicamente, não modificando a forma de atuar da líder Tigre, que atua justamente de forma oposta e possui o maior preço de mercado (atrelado aos seus serviços e qualidade). Mais ou menos o que fez SADIA ao adquirir a marca REZENDE. As pizzas da SADIA continuariam sendo as mais caras, e então eles adquiriram a marca REZENDE para fazer frente a concorrentes de baixo preço. Com essa estratégia a marca líder não perde seu foco nem reduz preços, e utiliza sua marca "B" para combate aos concorrentes com apelo exclusivamente de preço. A outra estratégia, mais difícil porque envolvia o concorrente AMANCO, foi ampliar o RELACIONAMENTO da Tigre com os públicos formadores de opinião do seu produto: profissionais técnicos (engenheiros e arquitetos), profissionais da obra (instaladores hidráulicos) e profissionais balconistas de revendas de material de construção. Além da fidelização destes, a TIGRE precisou reforçar também o relacionamento com suas revendas parceiras, aquelas que vendem seus produtos no comércio.

Então, para combater a Amanco, que possui estratégia parecida (preços maiores, propagandas na mídia e qualidade similar), foi criado um programa de relacionamento chamado MUNDO TIGRE. Esse programa permitiu a TIGRE estar sempre um passo a frente. Mas o que é o MUNDO TIGRE? O que este programa tem a ver com o marketing de relacionamento?





5- O Programa de Relacionamento Mundo Tigre

O Mundo Tigre é um programa de relacionamento da TIGRE que visa promover ações para desenvolver e reconhecer a fidelidade dos seus clientes e profissionais influenciadores do seu mercado. Este programa está dividido em duas categorias: MUNDO TIGRE REVENDAS e MUNDO TIGRE PROFISSIONAIS.

Mundo Tigre Revendas: A Tigre possui hoje em torno de 5.000 revendas que compram seus produtos e revendem aos consumidores diariamente. Com isto, a empresa resolveu mapear as 1.500 revendas mais importantes através de critérios internos como: volume de compras e mix de produtos comprados.

Essas 1.500 são divididas em três categorias a seguir: até a revenda 100= DIAMANTE; de 101 a 500= OURO; e de 501 a 1.500= PRATA. Estas revendas selecionadas passam a ter benefícios diferenciados, que são:

PRATA: acesso aos brindes e diversos materiais de merchandising TIGRE e acesso a assistência técnica com visita da TIGRE na obra (chamado "Tigre Resolve").

OURO: além dos benefícios prata acima, a revenda ouro tem direito a promotores de PDV Tigre, palestras de engenheiros Tigre nas revendas e comunicação externa da loja (fachada/luminoso).

DIAMANTE: além dos benefícios prata e ouro acima, o cliente diamante recebe todos os lançamentos da Tigre (amostras de produtos), cursos profissionalizantes (hidráulica e elétrica), participa de campanhas de marketing da Tigre com prêmios para balconistas e consumidores da revenda, além de ter prioridade no atendimento telefônico da Tigre (ligação repassada com tempo zero e atendente específico).



No Mundo Tigre Profissionais, a Tigre tem como objetivo valorizar sua marca, além de estabelecer um relacionamento amplo com profissionais da obra (encanadores, eletricitas, etc.), profissionais técnicos (engenheiros, arquitetos, técnicos em edificações, etc.) e profissionais das revendas (balconistas).

Para participar deste programa, os profissionais precisam se cadastrar no site do Mundo Tigre com dados válidos para contato. Ao se cadastrar, o profissional terá vantagens como:

CAPACITAÇÃO: poderá ser chamado a palestras e visitar as fábricas da Tigre.

INFORMAÇÃO: terá acesso às novidades de mercado, lançamentos e novos produtos.

FESTAS/EVENTOS: poderá participar das festas do Mundo Tigre em sua cidade.

PRÊMIOS: participarão de sorteios de carros, motos, viagens e etc.

Esses sorteios acontecem mensalmente e os profissionais podem ganhar mochilas, celulares, relógios, etc. No final de cada ano são sorteadas três motos e um carro zero.

Os profissionais que mais acessarem o Mundo Tigre pontuam mais, ou seja, aqueles que estão mais frequentemente em contato têm mais chances nos sorteios. Para pontuar vale atualizar cadastro, participar de treinamentos da Tigre, responder os SMS via celular, etc. Quanto mais tempo o profissional é cadastrado e maior a frequência do seu contato com a Tigre, maior será sua pontuação.

DIVISÃO DA PONTUAÇÃO:

- até 699 pontos = profissional prata
- de 700 a 999 pontos = profissional ouro
- de 1.000 pontos para cima = profissional diamante.

Em Natal, este ano, dois profissionais ganharam prêmios do Mundo Tigre; um arquiteto ganhou um celular e um encanador ganhou uma TV 29. Em registro fotográfico enviado para a Tigre, ficou evidente a satisfação dos profissionais premiados não somente pelos prêmios, mas pela forma de como a Tigre se relaciona e gera a fidelização de todos.

Aprenda Mais - Windows Internet Explorer

http://tigre.webensino.com.br/sistema/webensino/index.php?codAula=8codTopico=187&mod=frame_set_scom&codTipo=2&idMundo=sco_Id_Mundo_Tigre_2012_2&idN=1&idN2=0&idN3=0&idH=0&idH5=0&andkey=d6312ce74b63ec75d14ea8738d320

sco_Tit_Mundo_Tigre_2012_2

MUNDO TIGRE

Relacionamento de valor

Mundo Tigre
Relacionamento de Valor

PLANO DE RECONHECIMENTO

O plano de Reconhecimento descreve o que cada grupo receberá fazendo parte do Mundo Tigre.



DIAMANTE

A partir de 1.000 pontos

- Profissional de Venda
- Profissional da Obra
- Profissional Técnico



OURO

A partir de 700 pontos

- Profissional de Venda
- Profissional da Obra
- Profissional Técnico



PRATA

A partir de 20 pontos

- Profissional de Venda
- Profissional da Obra
- Profissional Técnico

Slide 14 / 20 | Reproduzindo 01:02 / 01:05

Mundo_Tigre_2010_mod2_PROFISSIONAIS

Mini

Slide 11 00:57

Slide 12 00:47

Slide 13 00:57

Slide 14 01:05

Slide 15 00:27

3 minutos 17 segundos restantes

Internet 100% 21:23

Aprenda Mais - Windows Internet Explorer

http://tigre.webensino.com.br/sistema/webensino/index.php?codAula=8codTopico=187&mod=frame_set_scom&codTipo=2&idMundo=sco_Id_Mundo_Tigre_2012_2&idN=1&idN2=0&idN3=0&idH=0&idH5=0&andkey=d6312ce74b63ec75d14ea8738d320

sco_Tit_Mundo_Tigre_2012_2

MUNDO TIGRE

Relacionamento de valor

Mundo Tigre
Relacionamento de Valor

Em Dezembro todos profissionais concorrerão em um grande sorteio!
Será um Sandero e 3 motos zero Km!



Será sorteada uma moto por responsabilidade predial e um Sandero para os profissionais de todo o Brasil! Para concorrer ao carro, quanto melhor for a classificação do profissional durante o ano, mais chances terá de ganhar!

Slide 18 / 20 | Reproduzindo 00:24 / 00:26

Mundo_Tigre_2010_mod2_PROFISSIONAIS

Mini

Slide 15 00:27

Slide 16 00:23

Slide 17 00:22

Slide 18 00:26

Slide 19 01:14

1 minutos 38 segundos restantes

Internet 100% 21:25

6- Problema (Reflexões)

O principal desafio das empresas líderes de mercado hoje é manterem-se no topo. De 2000 para cá, verifica-se que algumas empresas desapareceram ou perderam a liderança, enquanto outras continuaram líderes. As principais diferenças são às estratégias utilizadas pelas empresas frente à concorrência.

Analisando os mapas comparativos, pode-se entender que a Tigre apesar de permanecer líder, possui concorrentes fortes que estão chegando. Os três quadros geram uma reflexão sobre os posicionamentos das empresas:

- Tigre: investe forte em mídia, valorização da marca, mix de produtos, logística e marketing de relacionamento (sempre na parte superior do quadro). Possui assistência técnica presente em todo o Brasil; mix de produtos completo que permite a ela vender uma linha mais ampla; logística coberta em todas as regiões sem dependência de produtos vindos do Sul, e programa de relacionamento formatado e em pleno funcionamento. Consequentemente é a marca que tem o maior preço ao consumidor, sendo também a mais lembrada do mercado para 77% das pessoas frente os 5% apenas da Amanco (Top Of Mind 2011 - Instituto Datafolha).

- Krona: produtos de baixo custo atrelados a poucos benefícios como mix limitado de produtos (trabalha apenas o mix mais vendido da linha predial e esgoto), distribuição ainda falha em nível nacional com algumas linhas vindas somente da região Sul, investimento baixo em mídia e programas de relacionamento; consequentemente, é a marca menos lembrada pelo consumidor, porém consegue uma pequena fatia de mercado por ter o menor preço (principal estratégia observada).

- Amanco: produtos de custo médio/alto com mix quase completo de produtos (ainda não possui uma linha completa de elétrica, água quente e poços), com uma distribuição quase em nível nacional (alguns produtos ainda vindos da Região Sul, porém ampliando sua fábrica no Nordeste), investimento alto na mídia, não possuindo um programa de relacionamento formatado (faz ações esporádicas e não padronizadas); sugere-se que essa marca quer afirmação e a busca da liderança. As figuras mostram que ela se aproxima da Tigre porque copiou as ações desta, tais como: representantes trocados por equipe comercial própria (assim como a Tigre, efetivou a equipe comercial que era terceirizada), catálogos de produtos praticamente iguais aos da Tigre só mudando a capa e os códigos de produtos, entre outras ações copiadas.

Alguns passos da Tigre foram: aumento do mix de produtos com novos lançamentos (isso deixou a Amanco atrás em termos de mix); criação do programa de relacionamento Mundo Tigre (possibilitou maior fidelização dos profissionais para o lado da Tigre, e menos para o lado da Amanco); e distribuição ampla nas fábricas (hoje, a Amanco atende parcialmente em sua fábrica no nordeste, com muitos produtos vindos ainda da região Sul). Os mapas analisados indicam que a estratégia da Tigre é permanecer como marca TOP: preço maior atrelado a serviços e qualidade. O posicionamento da Krona é basicamente preço baixo, e para conseguir isto não investe em mídia e programa de relacionamento.

Percebe-se claramente que seu posicionamento evita o choque com a Tigre, o que permite a Krona consolidar-se, estando fortalecida dentro de sua estratégia. Verifica-se como “de risco” a estratégia da Amanco, porque nossos mapas mostram o posicionamento dela no meio do quadro, o que podemos entender que esta empresa ficou indefinida entre Tigre e Krona.

Os quadros podem nos sugerir que a Amanco ainda não atingiu um posicionamento claro, porém está tentando sob todas as formas aproximar-se do posicionamento da líder; por outro lado, verifica-se o distanciamento destas da Krona. Mostra que a tendência é a Amanco continuar sua busca aperfeiçoando seu mix, logística e programa de relacionamento. Quando ela conseguir fechar esse ciclo ficará a um passo da Tigre, que por sua vez, precisará adotar novas estratégias para não perder a liderança.

Ser líder e manter-se líder é bastante difícil neste cenário onde os concorrentes buscam afirmação. A tarefa da Tigre, após 70 anos de sua existência, não será nada fácil daqui para frente. A concorrência sim é boa e saudável: o consumidor agradece.

Notas de Ensino

Resumo

A concorrência entre as empresas no Brasil está cada vez maior. Identificamos que dos anos 2000 para cá ocorreram diversas mudanças como fusões, aquisições e quebras de empresas.

No segmento de tubos e conexões, que é à base de estudo, a concorrência se acirrou com o fortalecimento da Krona como marca B e a entrada da Amanco no mercado. Este caso descreve uma situação real da empresa Tigre S/A Tubos e Conexões, sendo o relato narrado sob o ponto de vista de um profissional da área de tubos e conexões. Mostra a história desta empresa que foi a primeira do setor no Brasil, sua trajetória de 70 anos e as dificuldades atuais num cenário altamente competitivo. Através da pesquisa de sites e revistas especializadas no setor de tubos e conexões, alunos de administração e marketing tem a disposição dados reais da situação atual dessas empresas.

Palavras-chave: concorrência; estratégia; tubos e conexões; mercado.

Objetivos de Aprendizagem

O caso expõe as dificuldades de uma empresa multinacional, que até os anos 2000 não tinha concorrentes de peso no mercado de tubos e conexões no Brasil, mas depois começou a enfrentar uma forte concorrência. Neste estudo, objetivamos conhecer um pouco sobre o mercado de tubos e conexões (os fabricantes e como concorrem – enfatizando a Tigre); entender as estratégias e o posicionamento de cada empresa através de mapas comparativos; conhecer na prática um programa de relacionamento e seus benefícios (Mundo Tigre); e refletir sobre os mercados e a concorrência no Brasil.

Fontes dos Dados

O caso trata da história de uma empresa líder no segmento de tubos e conexões no Brasil, sua linha do tempo e as dificuldades encontradas após os anos 2000. Foram utilizadas informações internas da organização bem como informações de revistas especializadas no setor. Os fatos relatados constataam a realidade do mercado de tubos e conexões.

Sugestões para a discussão do Caso

Este caso poderá ser lido em sala de aula em 25 minutos, preferencialmente em cursos de graduação ou pós-graduação em marketing ou administração de empresas, nas disciplinas de estratégia e marketing. A apresentação seria a seguinte: breve resumo do caso descrevendo a empresa e o problema, leitura individual, discussão em grupos; e por fim uma discussão de todos os grupos com o professor, compilando as informações mais relevantes (pontos comuns x contraditórios).

Questões para discussão

- 1) Quantos anos a Tigre tem de mercado? Conte um pouco de sua história na linha do tempo.
- 2) Em que período começou de fato o aumento da concorrência para a Tigre? Quais foram os dois maiores concorrentes que chegaram?
- 3) Falando em Marketing de Relacionamento, qual foi o programa adotado pela Tigre? E quais são as duas modalidades e seus benefícios?
- 4) Relate, de forma resumida, as estratégias adotadas pela Tigre para combater seus dois concorrentes?

Análise do Caso

Sugere-se abrir o caso falando da história da Tigre e sua trajetória, o fato dela ser uma multinacional brasileira, sua inovação e pioneirismo (antigamente se usavam tubos de ferro e não PVC). Deve se destacar que foi a primeira empresa a fazer mídia na TV, algo inusitado para um produto que fica por dentro das paredes de uma obra.

Dividimos nosso caso em duas etapas: o antes e o depois da era 2000 (período marcado por fusões e aquisições nos mercados). A Tigre detectou as mudanças de mercado e através de seu planejamento, tinha definidas suas estratégias para os concorrentes. “O mercado, as empresas e o próprio consumidor mudam. Todas as condições ambientais também se alteram ano após ano (Polizei, 2005).” Cita ainda: “a competitividade hoje é grande; os recursos, porém, escassos”. Com isso, entende-se porque planejar é crucial (se essas variáveis não mudassem, não seria necessário planejar). Segundo Drucker (1964), o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas as implicações futuras de decisões no presente; ou seja, planejar significa decidir no presente o que se pretende fazer no futuro.

O ponto alto a ser comentado é o Programa de Relacionamento da Tigre, onde devemos discutir sobre o que é o Mundo Tigre e suas diretrizes.

No estudo fizemos uma análise de SWOT (Polizei, 2005), onde identificamos as forças e fraquezas internas da Tigre, além das oportunidades e ameaças externas. Analisamos a concorrência nos quadrantes e conseguimos detectar as suas vulnerabilidades e virtudes. No primeiro quadrante a Tigre foi definida como o produto mais caro (preço), mas também com a maior logística entre todos os concorrentes. No segundo quadrante a Tigre foi definida com a empresa de maior investimento na mídia, assim como a que tem o maior mix de produtos no mercado (é a que mais promove lançamentos de produtos). No terceiro quadrante a Tigre aparece como a que tem o programa de relacionamento com o cliente mais amplo, em consequência aparece como sendo a marca mais lembrada.

Identificamos alguns problemas da Tigre tanto em relação a questões internas, como problemas relativos ao mercado em geral. Para estes, traçamos ações a serem desenvolvidas conforme tabela abaixo e ordem de prioridade/praticidade:

Principais Problemas	Ações	CP	MP	LP
Possibilidade de desestímulo no Programa de Relacionamento Mundo Tigre, pela diminuição no acesso ao site do programa.	Incentivar através de contatos telefônicos os profissionais cadastrados, lembrando as datas dos sorteios das motos e carro; promover treinamentos e aproveitar a ocasião para reforçar os benefícios do programa de relacionamento.	X		
Amanco vendendo direto nas construtoras sem passar pelo revendedor de material de construção, reduzindo as margens de lucro de todos.	Acompanhar de perto essas negociações, comprovando ao revendedor parceiro caso não se tenha margem para entrar junto no negócio via revenda, entrando assim direto na cotação fábrica x fábrica, mas sempre tentando preservar o relacionamento com o revendedor com transparência.	X		
Produto Caixa d'água com baixa participação no mercado (falta de foco da fábrica no produto e preço muito alto x concorrentes).	Abertura de uma fábrica somente para o produto caixa d'água, com aquisição de máquinas e contratação de profissionais especializados, promovendo melhoras no preço, visual e qualidade do produto.			X
Faturamento da empresa ainda abaixo da expectativa do objetivo traçado (cinco bilhões até 2014).	Promover a entrada da empresa na bolsa de valores, tornando ela uma S/A de capital aberto, possibilitando captação de recursos e assim, novas aquisições.		X	
Queda no faturamento do ano de 2012 devido às reduções nas obras de construtoras em geral na cidade, atrelada à queda no turismo e greves, que resultaram na diminuição do consumo da população.	Promover ações de descontos em diferentes linhas por tempo determinado, respeitando a sazonalidade para ganhar mercado. Ex: promoção de calhas em períodos mais chuvosos, promoção de produtos de irrigação em períodos de seca, etc.	X		
Dependência ainda grande de faturamento vindo do Brasil, com 65% de faturamento aqui e apenas 35% de faturamento vindo do Exterior.	Ampliação de fábricas na América do Sul e aberturas ou aquisições de fábricas em novos continentes como África e Ásia, ainda poucos explorados pela empresa, onde atua mais com exportações. Entrada no México através de aquisição ou nova fábrica, pressionando o concorrente Amanco.			X

OBS: CP (curto prazo), MP (médio prazo) e LP (longo prazo).

REFERÊNCIAS

CAETANO, Rodrigo. O bote da Tigre : A marca catarinense de tubos e conexões estava ameaçada no Brasil pela Amanco para se defender, resolveu atacar o quintal da rival, multiplicando fábricas no Exterior. **Isto é Dinheiro**, 19 out. 2012. Disponível em:

<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/101069_O+BOTE+DA+TIGRE>.

Acesso em: 08 dez. 2012.

GUIA VOCÊ/SA. Rio de Janeiro: Abril, set. 2012. Disponível em:<

<http://www.150melhoresempresas.com.br/materias/campeas-do-guia-as-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-2012.php>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

POLIZEI, Eder. **Plano de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

SOBRAL, Eliane. **A Tigre mostra as garras** : a fabricante de tubos e conexões reinou sozinha no mercado em quase 70 anos de vida. Há quatro anos um concorrente de peso passou a incomodar. Saiba como a Tigre está defendendo seu território. **Isto é Dinheiro**, 04 out. 2010. Disponível em:

<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/36197_A+TIGRE+MOSTRA+AS+GARRAS>. Acesso em: 08 nov. 2012.

TIGRE. **Tigre é Top of Mind no mercado de materiais de construção no Brasil**. 2012. Disponível

em:<http://www.tigre.com.br/pt/noticias.php?p=&rcr_id=53&ntc_id=1108>.

Acesso em: 12 dez. 2012.

_____. Programa de Relacionamento Mundo Tigre. Disponível em:

<http://www.tigre.com.br/pt/institucional.php?rcr_id=7&ctt_id=68&uni=0>.

Acesso em: 10 dez. 2012.

_____. **Comercial Tigre TV Globo**. Disponível:

<http://www.youtube.com/results?search_query=comerciais+tigre+lobisomem&aq=comerciais+tigre+lobisomem&gs_l=youtube.3...34125.40421.0.40640.10.9.0.0.0.0.281.546.2-2.2.0...0.0...1ac.1.Fox0wkoKSTE>. Acesso em: 08 nov.

2012.