

Instituto Federal de São Paulo

Estratégias

Tatiane F Zambrano
tatianefzb@uol.com.br

Estratégias, segundo Porter

Segundo Porter, as estratégias podem ser classificadas em 3 categorias:

- ✓ Diferenciação;
- ✓ Liderança do custo;
- ✓ Foco.

Estratégia de Diferenciação - Porter

- ✓ A estratégia de diferenciação consiste em procurar uma forte identidade própria para o serviço ou produto, que o torne nitidamente distinto dos produtos e serviços concorrentes;
- ✓ Enfatizar vantagens competitivas como: qualidade, estilo do produto, etc...

Estratégia de Custo - Porter

- ✓ A estratégia de liderança por custo consiste em oferecer um produto mais barato que o concorrente.

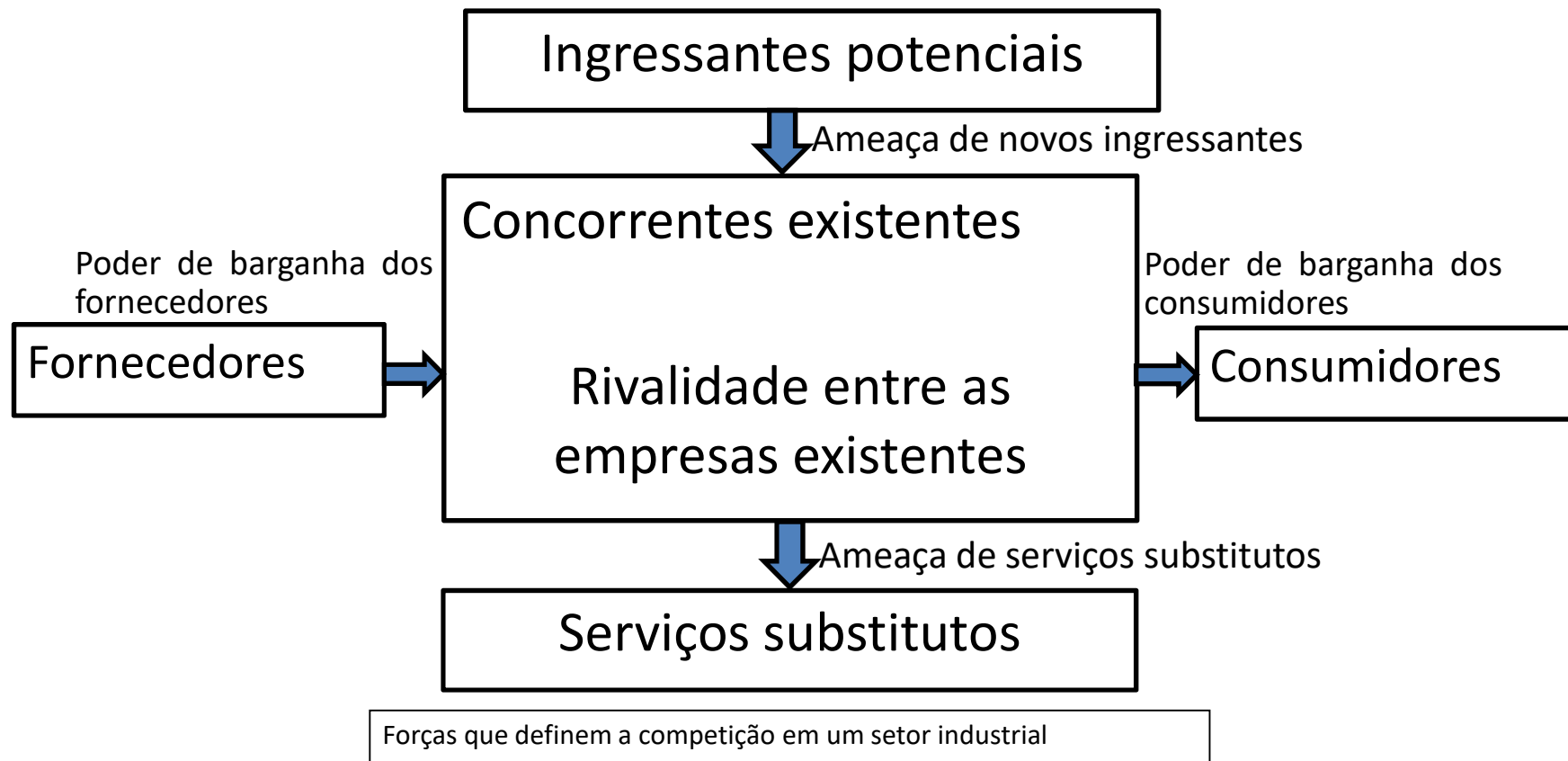
Estratégia de Foco - Porter

- ✓ A estratégia de foco consiste em escolher um nicho ou segmento de mercado para atuar. Exemplos:
- ✓ Loja de produtos naturais;
- ✓ Produtos ou serviços para determinada faixa etária.

Forças competitivas - Porter

Segundo Porter (1980), a competição em determinado setor industrial / serviços é influenciada por um conjunto de 5 forças competitivas:

- ✓ Ameaças de empresas ingressantes,
- ✓ Ameaça de produtos ou serviços substitutos,
- ✓ Poder de barganha de fornecedores,
- ✓ Poder de barganha de consumidores, e
- ✓ Rivalidade entre as empresas existentes.



O que é ser competitivo?

Neste contexto, competitividade significa:

- ✓ Ser capaz de minimizar as ameaças de empresas ingressantes e de produtos ou serviços substitutos;
- ✓ Vencer a rivalidade imposta pelos concorrentes;
- ✓ Ser capaz de reduzir o poder de barganha de fornecedores e consumidores.

Formação de barreiras à entrada de concorrentes

Economias de escala:

- ✓ Em muitos setores quanto maior o número de unidades produzidas / serviços prestados, menor o custo unitário;
- ✓ Exemplo: imagine uma empresa aérea que transporta passageiros em viagens internacionais. Não compensa utilizar aviões pequenos para realizar este percurso;
- ✓ Todas as empresas possuem um limite inferior de quantidade de serviços prestados / unidades produzidas para serem viáveis.

Formação de barreiras à entrada de concorrentes

Relação entre capacidade disponível e fatia de mercado:

- ✓ Imagine uma empresa de aviação que possui uma capacidade disponível maior que a demanda (fatia de mercado), certamente esta empresa terá maior flexibilidade e possibilidade de atender o cliente;
- ✓ Este exemplo também se aplica para agências bancárias, agências de turismo, etc, ou seja, negócios onde a localização é importante.

Formação de barreiras à entrada de concorrentes

Relação entre capacidade disponível e fatia de mercado:

- ✓ Ter uma capacidade disponível, maior que a fatia de mercado constitui uma barreira à entrada de novos concorrentes.

Formação de barreiras à entrada de concorrentes

Diferenciação de produtos ou serviços:

- ✓ Exemplo de diferenciação de produto: eletrodoméstico com menor consumo de energia elétrica.
- ✓ Em serviços, a diferenciação é mais fácil de ser copiada. Porém, ela gera fidelidade ao consumidor.
- ✓ Desta forma, a diferenciação de serviços é uma barreira à entrada a medida que os entrantes necessitarão investir para romper a fidelidade dos clientes.

Formação de barreiras à entrada de concorrentes

Criação de custos de troca:

- ✓ Exemplos: planos de saúde, seguro de carros, aplicações financeiras são exemplos de atividades que quando o consumidor decide mudar de empresa geralmente o custo será maior.
- ✓ Desta forma, os entrantes terão que absorver este custo para ganhar clientes.

Formação de barreiras à entrada de concorrentes

Redes de distribuição:

- ✓ Redes de distribuição são uma vantagem competitiva;
- ✓ Exemplo: Casas Bahias, presente em várias cidades.
- ✓ Exemplo: empresa que quer entrar no ramo de congelar o cordão umbilical precisa investir em uma “rede de profissionais” que colem este material.

Formação de barreiras à entrada de concorrentes

Tecnologia de informação e base de dados:

- ✓ As empresas que já dominam o mercado podem ter histórico dos clientes que os entrantes não possuem. Desta forma, tem-se uma barreira à entrada.

Reação em face de serviços substitutos

Exemplos de produtos substitutos:

- ✓ Feijão e lentilha;
- ✓ Diversas marcas de sabão em pó.

Redução do poder de barganha de consumidores e fornecedores

Segundo Porter (1980), um grupo de consumidores é poderoso quando:

- ✓ A participação do cliente nas vendas da empresa fornecedora é grande;
- ✓ Quando o consumidor tem total informação sobre o mercado (preços, custos, demanda, etc);
- ✓ Quando os clientes oferecem ameaças de integração vertical para trás;

Redução do poder de barganha de consumidores e fornecedores

Segundo Porter (1980), um grupo de consumidores é poderoso quando:

- ✓ Quando a qualidade do produto é pouco importante para o produto ou serviço final do cliente;
- ✓ O produto ou serviço não é diferenciado;
- ✓ Quando não há custos de mudanças.

Redução do poder de barganha de consumidores e fornecedores

- ✓ A ideia de poder de barganha entre fornecedores e compradores tem sido combatida em função das vantagens obtidas por uma relação cooperativa entre ambos.

Redução do poder de barganha de consumidores e fornecedores

- ✓ Quando se trata de prestar serviços a consumidores finais, reduzir-lhes o poder de barganha significa oferecer um serviço diferenciado, assim como criar custos de troca. Neste caso, as operações exercem papel fundamental, pois é através da excelência nas operações que se pode oferecer um serviço diferenciado.

Competição entre concorrentes existentes

- ✓ Estratégias:
- ✓ Redução de custos: as empresas entrarão em uma guerra de preços, que terá a redução das margens como consequência.

Competição entre concorrentes existentes

- ✓ As estratégias de competição devem ser baseadas em:
- ✓ Diferenciação do produto / serviço;
- ✓ Qualidade do produto ou serviço prestado;
- ✓ Criação de custos de troca, buscando fidelizar o consumidor.

O sucesso destas estratégias depende basicamente do desempenho da função de operações.