



DISCIPLINA: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

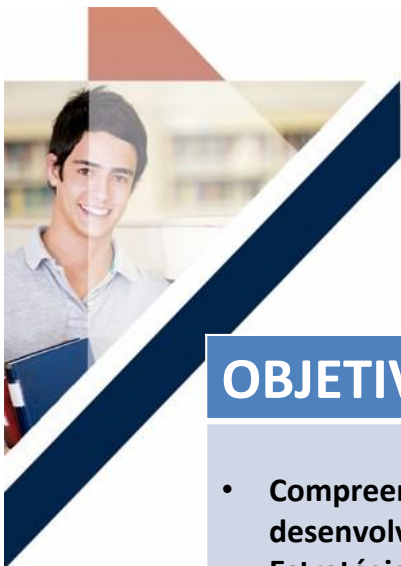
Aula 9

Estratégias competitivas e os modelos teóricos de Michael Porter



Caso “O Mundo em Vinhos”





Estratégias competitivas e os modelos teóricos de Michael Porter



OBJETIVO	CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none">Compreensão e desenvolvimento de Estratégias Competitivas baseadas nos modelos teóricos de Michael Porter.	<ul style="list-style-type: none">As Cinco forças de Michael PorterEstratégias competitivas	<ul style="list-style-type: none">Compreensão dinâmica das necessidades estratégicas da empresa.	<ul style="list-style-type: none">Aumentar a eficiência das estratégias empresariais, através do monitoramento de indicadores para a melhoria contínua.





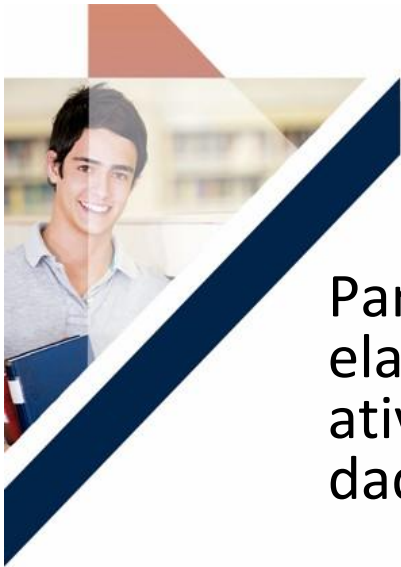
VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL



A **vantagem competitiva sustentável** é um eficiente plano para que as empresas conquistem clientes por meio de **diferenciais em seus serviços**.

É desta forma que muitas empresas estão conseguindo **driblar a crise**, levando em consideração que os consumidores tendem a preferir fazer negócios com empresas que se destacam em meio à **concorrência**.





COMO ALCANÇAR A VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL ?



Para alcançar esses objetivos estratégicos é preciso a elaboração de **planos de trabalho** que direcionaram quais atividades devem ser realizadas e quais passos devem ser dados primeiro.

O **Plano de ação** vem justamente para ajudar as empresas a planejar os passos para executar as estratégias, ter um cronograma de ações e ter disciplina para cumpri-los.

O que é pior: Planejar de forma errada ou
Implementar de forma errada?





Michael Eugene Porter



- Professor da Harvard Business School
- Áreas de interesse: Administração e economia
- Atua como consultor de empresas líderes em todo mundo
- Desenvolveu um conceito de **análise das indústrias** em torno das **cinco forças competitivas** e **estratégias genéricas**.



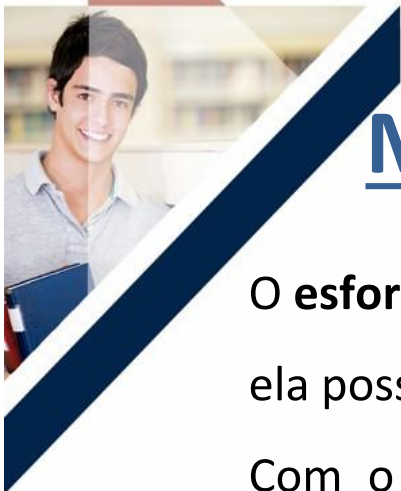


Entrevista com Michael Porter “Estratégia nas Organizações”



<https://www.youtube.com/watch?v=0FGul7UQ5bE>





Estratégias Competitivas e os Modelos Teóricos de Michael Porter



O **esforço estratégico** tem como objetivo **encontrar uma posição no ambiente** onde ela possa **influenciá-la a seu favor** ou **defender-se contra das forças contrárias**.

Com o conhecimento destas fontes identifica-se áreas onde ações estratégicas podem oferecer maiores vantagens ou áreas importantes e que merecem atenção, seja por ser uma oportunidade ou uma ameaça.



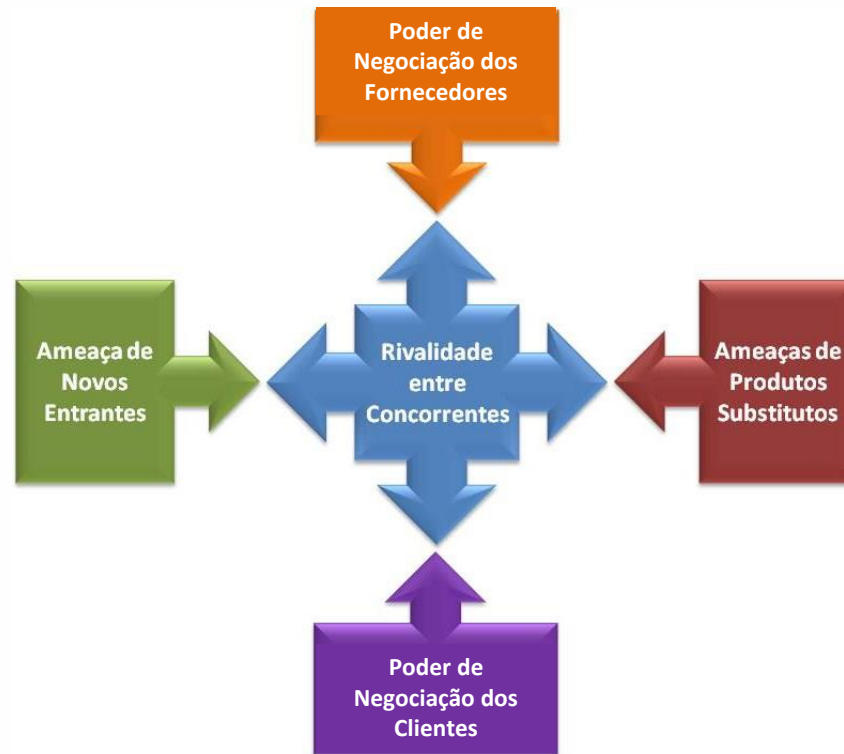


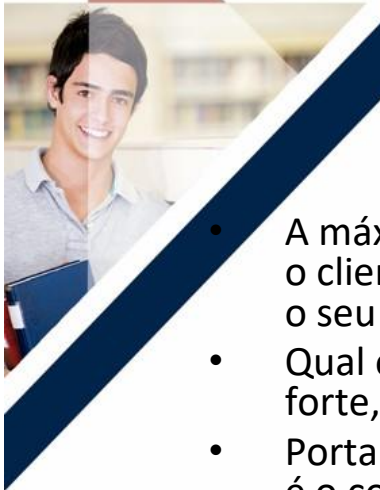
Modelos de Porter

- Modelo das Cinco Forças Competitivas
- Estratégias Genéricas de Negócio



Modelo das Cinco Forças Competitivas





1- Poder de negociação dos clientes



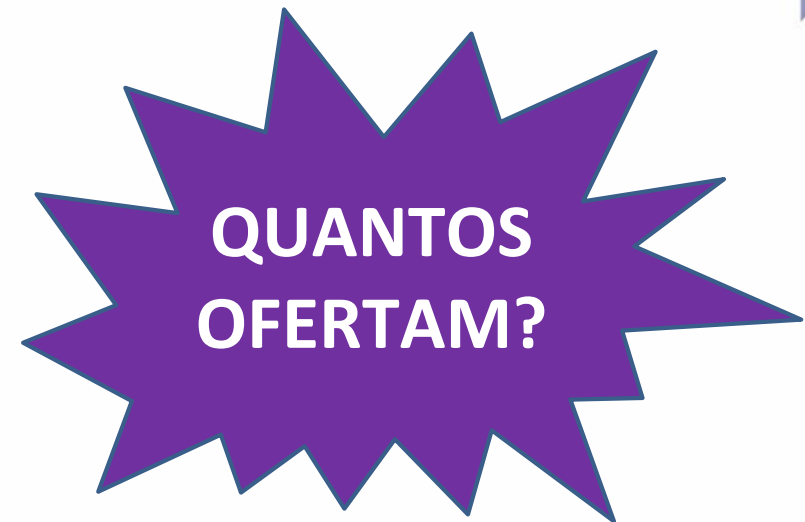
- A máxima de “**o cliente sempre tem razão**” não é de toda errada, quando pensamos no poder que o cliente tem de exigir preços mais baixos ou produtos melhores. No final, quem define o valor que o seu produto ou serviço tem são seus consumidores (ou a falta deles).
- Qual o poder dos clientes em relação ao seu produto? O poder de decisão do consumidor é muito forte, principalmente em relação ao preço e a qualidade oferecida pelo produto.
- Portanto, quanto maior o nível de competição do mercado em que seu produto está inserido, maior é o controle dos próprios consumidores sobre suas vendas.

Ex.: Se poucas empresas oferecem o serviço que os clientes procuram, o controle é voltado para os fornecedores. Mas quando o ticket médio – o valor médio que cada cliente gasta em suas compras no seu estabelecimento – é alto, isso faz com que a empresa e o cliente tenham uma relação mais equilibrada, de dependência.

Para saber qual o poder que seus clientes têm sobre você, se faça algumas perguntas:

1. Qual é a proporção de compradores para empresas que fornecem o mesmo produto ou um semelhante ao meu?
2. Qual é o poder desses clientes para ditar os termos do meu negócio?
3. Como o ticket médio dos meus clientes influencia no processo de compra?
4. Minha clientela é ativa nas redes sociais, seja para fazer reclamações ou para ajudar na credibilidade da minha marca?

ANÁLISE: Poder de negociação dos clientes





2- Poder de negociação dos fornecedores

- Você precisa ter em mente qual é o impacto que seus fornecedores têm em relação ao seu produto e, consequentemente, no desenvolvimento do seu negócio.
- Será que você está na mão deles? Para chegar a uma conclusão, pense em quantos fornecedores você tem. Se forem poucos, tente ampliar essa relação, comparando preços, prazos de entrega e qualidade.

Importante: não dependa de apenas um ou outro fornecedor! Não se esqueça que seus fornecedores não são necessariamente exclusivos da sua empresa. Eles podem, e provavelmente estão, fornecendo para seus concorrentes também.

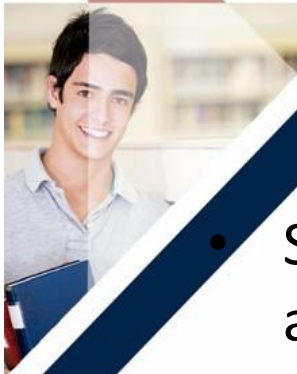


ANÁLISE: Poder de negociação dos fornecedores



**QUANTOS
DESEJAM
COMPRAR?**





3- Ameaça de produtos substitutos

- Se você já possui um produto ou serviço, você sabe que ele atende a uma necessidade específica ou resolve algum problema. Mas, por mais inovador que seu produto seja, isso não significa que você estará isento de concorrência.
- Portanto, liste os concorrentes que possuem produtos que trazem benefícios parecidos ou iguais ao seu e invista em cima dessa análise.

O que seu produto tem ou pode ter de diferente que fará com que as pessoas não pensem duas vezes antes de escolherem por você?





ANÁLISE: Ameaça de um produto substituto



- WhatsApp – Comunicação a distância
- Uber – Táxi
- Google – Páginas Amarelas
- Fita cassete – DVD - Netflix





4- Ameaça de novos entrantes

- O que você e a concorrência já existente do seu mercado podem fazer para barrar – ou pelo menos dificultar – a entrada de novos concorrentes?
- Essa não é uma questão que costuma surgir na cabeça dos empreendedores, mas essa prevenção pode fazer você ter muito menos dores de cabeça!

Fatores que costumam barrar novos aventureiros em mercados são: marcas bem consolidadas, patentes e contratos de exclusividade.





ANÁLISE: Ameaça de um novo entrante



I Jequiti





5- Rivalidade entre concorrentes



- A rivalidade entre empresas de um mesmo segmento é um ponto crucial a ser analisado. Você precisa, portanto, saber exatamente quem são seus concorrentes diretos, além de acompanhar suas estratégias e desenvolvimento.
- Estudar seus concorrentes é algo primordial e que deve ser feito com frequência. Se pergunte quais são as estratégias que eles estão usando.
- A partir delas, descubra como se destacar no mercado em que vocês estão disputando. Analise as vantagens que eles têm, procure conhecer seu público-alvo, suas táticas e falhas.





ANÁLISE: Rivalidade entre os concorrentes





Existem alguns fatores que podem aumentar ou diminuir o poder de negociação dos fornecedores, como o grau de diferenciação entre eles, o custo de produção e até a possibilidade de um fornecedor resolver se tornar seu concorrente.

5 FORÇAS DE PORTER



Produtos substitutos atendem às mesmas necessidades de seus clientes, só que de outra forma e, às vezes, melhor.

**PODER DE
NEGOCIAÇÃO
DOS FORNECEDORES**

**AMEAÇA DE
PRODUTOS
SUBSTITUTOS**

**RIVALIDADE
ENTRE OS
CONCORRENTES**

Patentes, custos altos de instalação, economia de escala e a força das marcas já instaladas são alguns fatores que podem determinar qual é o grau da ameaça de novos concorrentes saturarem o mercado rapidamente.

Quanto maior a rivalidade, mais difícil será entrar nesse mercado, pois quem já está por lá investe pesado em marketing e pesquisa, além de praticar baixas margens.

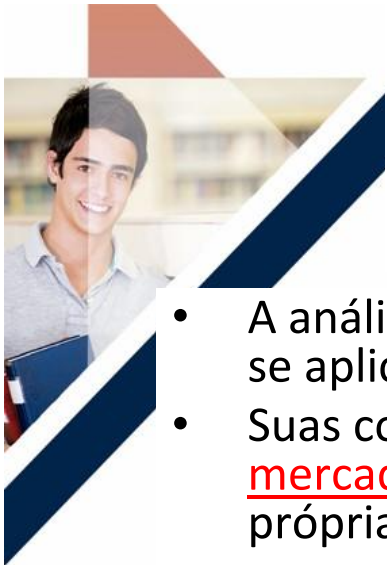
**AMEAÇA DE
ENTRADA DE NOVOS
CONCORRENTES**

**PODER DE
NEGOCIAÇÃO
DOS CLIENTES**

Quando os compradores dispõem de diversas opções semelhantes para escolher ou têm tempo para tomar a decisão de compra, podem pressionar o mercado a baixar preços e aumentar a qualidade dos produtos e serviços.

siteware





Qual a importância dessa análise para as organizações?



- A análise das 5 Forças de Porter é uma das ferramentas de gestão empresarial que se aplica a qualquer empresa, independentemente do seu tamanho.
- Suas conclusões são importantes para mostrar qual a posição da organização no mercado, visualizando pontos positivos e negativos, além de forças e fraquezas da própria empresa e da concorrência.
- Fazer o uso dessa análise permite que a equipe tenha um conhecimento mais aprofundado dos seus serviços, clientes e concorrentes.
- Dessa forma, a estratégia da organização pode ser desenvolvida de forma muito mais planejada e inteligente.
- Para ter um negócio de sucesso, não basta apenas ter uma ideia genial: você precisa estar sempre de olho à sua volta, sondando o que os outros fazem de diferente e inovador. Assim, você pode aprender com eles, além de descobrir como estar sempre um passo à frente.



ESTRATÉGICA GENÉRICA NÍVEL DE NEGÓCIO



CUSTO

ESCOPO COMPETITIVO

VANTAGEM COMPETITIVA

Custo Mais Baixo

Diferenciação

Alvo Amplo

LIDERANÇA DE CUSTO

DIFERENCIAÇÃO

Alvo Estreito

FOCO



DIFERENCIAÇÃO

PREVENT SENIOR®

FOCO





Liderança em Custo



CARACTERIZAÇÃO

LIDERANÇA
DE CUSTO

DIFERENCIA-
ÇÃO

FOCO

- ↓ **O negócio faz tudo para conseguir os menores custos de produção e distribuição na indústria como um todo, para obter uma maior rentabilidade.**
- ↓ **Pratica preços equivalentes ou mais baixos que os concorrentes e oferece produtos com uma qualidade apenas aceitável**

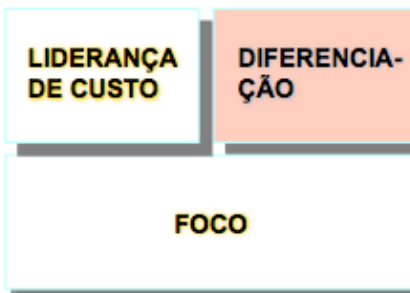




Diferenciação



CARACTERIZAÇÃO



- ↓ O negócio procura atingir **desempenho superior** (singular) em alguma área importante de benefício ao cliente (serviços, qualidade, estilo, tecnologia, etc), considerando o mercado como um todo.
- ↓ A obtenção de sua rentabilidade dá-se via preço-prêmio, apresentando custos comparáveis com os da concorrência



Foco

CARACTERIZAÇÃO

LIDERANÇA
DE CUSTO

DIFERENCIA-
ÇÃO

FOCO

- ↓ **Consiste em abordar *um ou poucos segmentos menores de mercado*, ao invés de abordar o mercado todo, procurando identificar as necessidades desses segmentos e buscar, como estratégia, liderança em custos, ou algum tipo de diferenciação dentro do mercado-alvo, valendo-se de um único marketing-mix**

Atividade



Sobre o caso “O Mundo em Vinhos”:

- 1) Indique a Estratégia de Competição (Liderança em Custo, Diferenciação ou Foco) adotada pela empresa.
(as duas turmas)
- 1) Argumente se no novo cenário, considerando o plano estratégico elaborado pelo grupo, se a empresa continuará adotando a mesma estratégia de competição.
(só turma da profa Cristiane)





REFERÊNCIAS



MINTZBERG, Henry. O Processo da Estratégia-4. Bookman Editora, 2006.

SERRA, Fernando Ribeiro; PORTUGAL, Manuel; TORRES, Alexandre Pavan; TORRES, Maria Cândida. Gestão Estratégica - Conceitos e Casos. Editora Atlas. 2014.

WHIGHT, Peter; KROLL; Mark; PARNEILL, John. Administração Estratégica: conceitos. Editora Atlas. 2010.

HITT, M. A.; IRELAND, D.; HOSKISSON R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts. 9 ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2011.

MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1999.





Até a nossa próxima aula!

