

Forças do Mercado



Estratégias Genéricas

Especialização em Inovação e Tecnologia
Prof. Alfredo Ribeiro Cárdenas

Forças do Mercado e Estratégias Genéricas

OBJETIVOS DA AULA:

- Conhecer as forças presentes nos diferentes mercados e a influência que apresentam na lucratividade/atratividade de um setor.
- Conhecer as estratégias genéricas de atuação empresarial.

Forças do Mercado

REFLEXÃO INICIAL



Refleta sobre quais “forças” / “elementos” contribuem para:

- A boa educação de uma pessoa?
- Que uma casa permaneça de pé?
- Para a manutenção de um casamento?
- Para o “sucesso” empresarial?



Forças do Mercado

INTRODUÇÃO



As “**Forças do Mercado**” podem ser entendidas como **elementos/aspectos** que estão **presentes** no ambiente de **mercado**, que são **externos** à própria **empresa** e que são **capazes** de **influenciar positiva** ou **negativamente** um **empreendimento**.

A **importância** em **entender** sobre essas forças está no fato de que a “**atratividade**” (ou a **lucratividade**) de um determinado **setor** está intimamente **ligada** às **diferentes forças** que estão interagindo nesse mesmo mercado.

FORÇAS DO MERCADO



Forças do Mercado

1) Rivalidade entre CONCORRENTES:

A rivalidade é a **agressividade** existente em um mercado em relação à **captação de clientes**, o que pode refletir em **diminuição da rentabilidade** da indústria.

A agressividade pode incidir **em relação ao preço** do produto, como também na inovação, marketing, horários, etc.

A **RIVALIDADE** ENTRE CONCORRENTES É **INTENSIFICADA** QUANDO:

- o número de concorrentes é elevado e o seu poder é semelhante;
- os produtos oferecidos são pouco diferenciados entre si;
- a taxa de crescimento de mercado é baixa;
- existem barreiras à saída elevadas;



2) Ameaça de NOVOS ENTRANTES:



A ameaça de um novo concorrente **depende da presença de barreiras que impeçam sua entrada** e da reação das empresas já existentes.

A entrada de **novos concorrentes** em um mercado gera **divisão de *market share*** e diminuição da atratividade do mercado como um todo.

A AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES PODE SER ALTA OU BAIXA DEPENDENDO:

- A existência de barreiras de entrada (patentes, direitos, etc.);
- Diferenciação dos produtos;
- Exigências de capital inicial elevado;
- Políticas governamentais estimulantes ou impeditivas;

3) Poder de barganha dos CLIENTES:



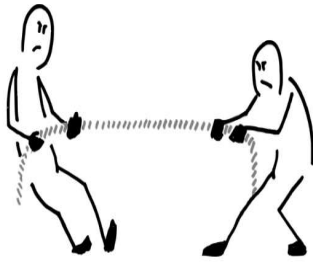
Os **compradores podem influenciar o mercado** ao forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou mais serviços.

O poder de cada grupo de compradores **depende das características, do volume e da importância de suas compras** em relação ao mercado total.

O PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES É GRANDE QUANDO:

- ✓ O volume de compra é alto, % alta da receita vinda do comprador;
- ✓ Há pouca diferenciação dos produtos oferecidos pelos concorrentes;
- ✓ Compradores têm conhecimento dos custos.
- ✓ Existe forte possibilidade dos “clientes” comprarem as empresas fornecedoras;

4) Poder de barganha dos FORNECEDORES:



Fornecedores podem exercer poder de barganha **aumentando os preços ou reduzindo a qualidade dos produtos e serviços.**

Poderosos fornecedores de matérias-primas chave podem apertar a lucratividade de um mercado que não está apto a repassar os aumentos no custo em seus próprios preços.

O PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES É ALTO QUANDO:

- Existem poucas empresas fornecedoras no setor;
- Se houver custo ou barreiras para troca do fornecedor (custos de mudança);
- Se o setor de negócios não for importante para o fornecedor;
- A disponibilidade de produtos substitutos é baixa.

5) Ameaça de PRODUTOS SUBSTITUTOS



Produtos **substitutos** são aqueles que podem ser utilizados no lugar dos produtos oferecidos por uma indústria (açúcar/adoçante, carro/moto). Substitutos limitam o potencial de retorno de um mercado porque estabelecem um teto nos preços do mercado.

Se o produto ou serviço substituto consegue mostrar um ganho na relação **custo/benefício** quando comparado aos atuais produtos, a ameaça que oferece é ainda maior.

A AMEAÇA DE UM PRODUTO SUBSTITUTO É ALTA QUANDO:

- O ganho na relação custo/benefício do produto substituto é alto;
- A lucratividade do mercado pode ser elevada com a utilização de produtos substitutos;
- Os custos de troca pelo comprador do produto são baixos;

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Existem três estratégias potencialmente bem sucedidas que podem criar uma posição defensável no longo prazo em um indústria, ou seja, para superar outras empresas num determinado mercado (PORTER, 1986):

- 1) Liderança no custo total
- 2) Diferenciação
- 3) Enfoque



Estratégias Genéricas

VANTAGEM COMPETITIVA

ESCOPO
COMPETITIVO

Alvo
Ampla

Liderança em
Custo

Diferenciação

Alvo
Estreito
(segmento)

Enfoque
Custo Diferenciação

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

1) Liderança no custo total

- ✓ Consiste em alcançar a liderança numa indústria por meio da **busca do menor custo total de determinado produto ou serviço**, em relação aos seus concorrentes, entretanto, **sem ignorar elementos ou atributos essenciais /qualidade do artigo comercializado**.



- ✓ Liderar no custo total significa, **por exemplo, buscar um aluguel menor** que o da concorrência, **equipamentos** que precisam de **menos manutenção**, investir **pouco em publicidade**, **reduzir gastos com salários apenas ao essencial**, etc.
- ✓ Liderar no custo envolve, muitas vezes, **buscar atingir uma grande parcela de mercado**.

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

2) Diferenciação

- ✓ Consiste em **criar algo diferenciado**, no produto ou serviço oferecido, que **seja único em relação ao restante da indústria**.
- ✓ A diferenciação pode estar em **um ou vários elemento(s)/atributo(s) do produto/serviço**, desde que isso **seja percebido e valorizado** pelos



- ✓ Diferente da liderança no custo, a **diferenciação torna**, algumas vezes, **inviável a obtenção de uma grande parcela de mercado**. Mas o diferencial de produto/serviço torna esta estratégia viável para obter retornos acima da

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

3) Foco/enfoque

- ✓ Ao utilizar-se desta estratégia uma organização deve **focalizar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico**. Ao contrário das outras estratégias (que visam explorar a indústria como um todo) o enfoque procura **atender excelentemente apenas um determinado alvo**.



- ✓ Neste sentido, a **estratégia de enfoque acaba atingindo a diferenciação, ou o menor custo – ou ambos – naquele nicho específico**, mesmo que não atinja em relação à indústria como um todo.
- ✓ Em teoria, a empresa com estratégia de enfoque **deve buscar o menor custo, ou diferenciação** para aquela determinada região geográfica, ou para aquele **determinado grupo comprador**.

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Uma estratégia “meio-termo”

- ✓ Uma organização que opte como estratégia o meio-termo, ou seja, tente **assumir ao mesmo tempo mais de uma estratégia é uma atitude que a longo prazo não tende a ser sustentável**.



- ✓ Acredita que é necessário tomar uma única estratégia como fundamental, pois a **execução adequada de cada estratégia genérica exige recursos, virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo distintos**.
- ✓ Por fim, os riscos de assumir essas estratégias estão atrelados, basicamente, em não atingir com êxito a estratégia almejada, ou que a essência de determinada estratégia (menor preço, diferencial, ou enfoque) não seja valorizada pelos compradores da indústria.

VANTAGEM COMPETITIVA

ESCOPO
COMPETITIVO

Alvo
Ampla

Liderança em
Custo

Diferenciação

Alvo
Estreito
(segmento)

Enfoque
Custo Diferenciação

Forças do Mercado



Estratégias Genéricas

Especialização em Inovação e Tecnologia
Prof. Alfredo Ribeiro Cárdenas