



# EMPREENDEDORISMO

Forças do mercado e Estratégias genéricas

Prof.: Alfredo Ribeiro Cárdenas




INSTITUTO FEDERAL  
SANTA CATARINA


## OBJETIVOS DA AULA:

- Compreender questões fundamentais sobre estratégia empresarial;
- Conhecer as forças competitivas presente nos diferentes mercados e a influência que apresentam na lucratividade/atratividade de um setor.




 INSTITUTO FEDERAL  
SANTA CATARINA


## REFLEXÃO INICIAL



Refleta sobre quais “forças/agentes” externos contribuem para:

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




 INSTITUTO FEDERAL  
SANTA CATARINA

## INTRODUÇÃO

✓ A **lucratividade/atratividade** (“o sucesso”?) de uma indústria está intimamente **ligada a diferentes forças** que estão interagindo nesse mesmo mercado.

✓ Quanto **mais competitiva um mercado/setor** se apresenta, **mais bem estruturada deve ser a estratégia utilizada** pela organização.






**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;
- a taxa de crescimento de mercado é baixa;
- os produtos oferecidos são pouco diferenciados entre si;
- existem barreiras à saída elevadas;





## FORÇAS DO MERCADO

### 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** (fatias do mercado) 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;
- Vantagens absolutas de custo.


## FORÇAS DO MERCADO


### 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 pelas empresas ao mercado;
- Compradores têm conhecimento dos custos e estrutura das empresas vendedoras.
- Existe forte possibilidade dos “clientes” comprarem as empresas fornecedoras;







**FORÇAS DO MERCADO**

**4) Poder de barganha dos FORNECEDORES:**

- ✓ Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os players do mercado ao **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;

**FORÇAS DO MERCADO**

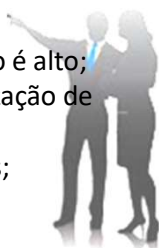
**5) Ameaça de PRODUTOS SUBSTITUTOS**

- ✓ 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;

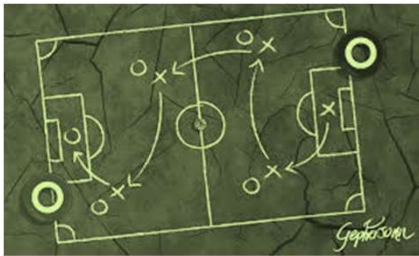
\*Chat: exemplos de produtos substitutos.



**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




INSTITUTO FEDERAL  
SANTA CATARINA

## 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**.

INSTITUTO FEDERAL  
SANTA CATARINA

## 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 apenas **um elemento**, ou em **vários atributos do produto/serviço**, desde que isso **seja percebido e valorizado** pelos consumidores daquela indústria.



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

INSTITUTO FEDERAL  
SANTA CATARINA

## 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**.

INSTITUTO FEDERAL  
SANTA CATARINA

## 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.





 INSTITUTO FEDERAL  
SANTA CATARINA

**EMPREENDEDORISMO**

Forças do mercado e Estratégias genéricas

Prof.: Alfredo Ribeiro Cárdenas