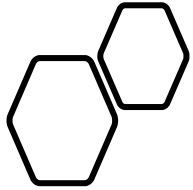




# Estratégia Competitiva



## Michael Porter (1980)

- Variante do enfoque **estrutura conduta desempenho (ECD)**.
- Estratégia é relação entre empresa e ambiente externo, cuja parte mais importante é “indústria” ou setor.



# Modelo das 5 Forças de Porter

- ▶ O modelo das **Cinco Forças de Porter** foi concebido por Michael Porter em 1979 e destina-se à **análise da competição entre empresas**.
- ▶ **Considera cinco fatores, as "forças" competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente.** Porter refere-se a essas forças como **microambiente, em contraste com o termo mais geral macroambiente**.
- ▶ Utilizam dessas forças em uma empresa que afeta a sua capacidade para servir os seus clientes e obter lucros. Uma mudança em qualquer uma das forças normalmente requer uma nova pesquisa (análise) para re-avaliar o mercado.
- ▶ Porter avalia que a estratégia competitiva de uma empresa deve aparecer a partir da abrangência das regras da concorrência que definem a atratividade de uma indústria.

# 5 Forças de Porter

- ▶ O entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia.
- ▶ O modelo possibilita analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Este modelo identifica um conjunto de cinco forças que afetam a **competitividade**, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor e os demais são externos.
- ▶ A atratividade de um segmento ou mercado, medida pelo retorno de longo prazo sobre o investimento de uma empresa média, depende, em grande parte, dos cinco fatores que influenciam a lucratividade.

# 5 Forças de Porter



# Rivalidade entre os Concorrentes

- ▶ Para a maioria das indústrias, esse é o principal determinante da competitividade do mercado. Às vezes rivais competem agressivamente, não só em relação ao preço do produto, como também a inovação, marketing, logística etc.
- ▶ Número de concorrentes e repartição de quotas de mercado
- ▶ Taxa de crescimento da indústria
- ▶ Diversidade de concorrentes
- ▶ Nível de publicidade
- ▶ Grau de diferenciação dos produtos
- ▶ As barreiras à saída
- ▶ Em situações de elevada rivalidade os concorrentes procuram ativamente captar clientes, as margens são esmagadas e a atuação centra-se em cortes de preços e descontos de quantidade.

## **Poder de negociação dos Clientes**

- ▶ Os clientes exigem mais qualidade por um menor preço de bens e serviços. Também competindo com a indústria, forçando os preços para baixo. Assim jogando os concorrentes uns contra os outros.
- ▶ Também descrito como o mercado de realizações. A capacidade dos clientes de colocar a empresa sob pressão, e também, afetar os clientes com a sensibilidade à evolução dos preços.
- ▶ Preço da compra total
- ▶ Disponibilidade de informação do comprador em relação ao produto
- ▶ Existência de produtos substitutos
- ▶ Da sua dimensão enquanto clientes
- ▶ Da sua capacidade de integração a montante

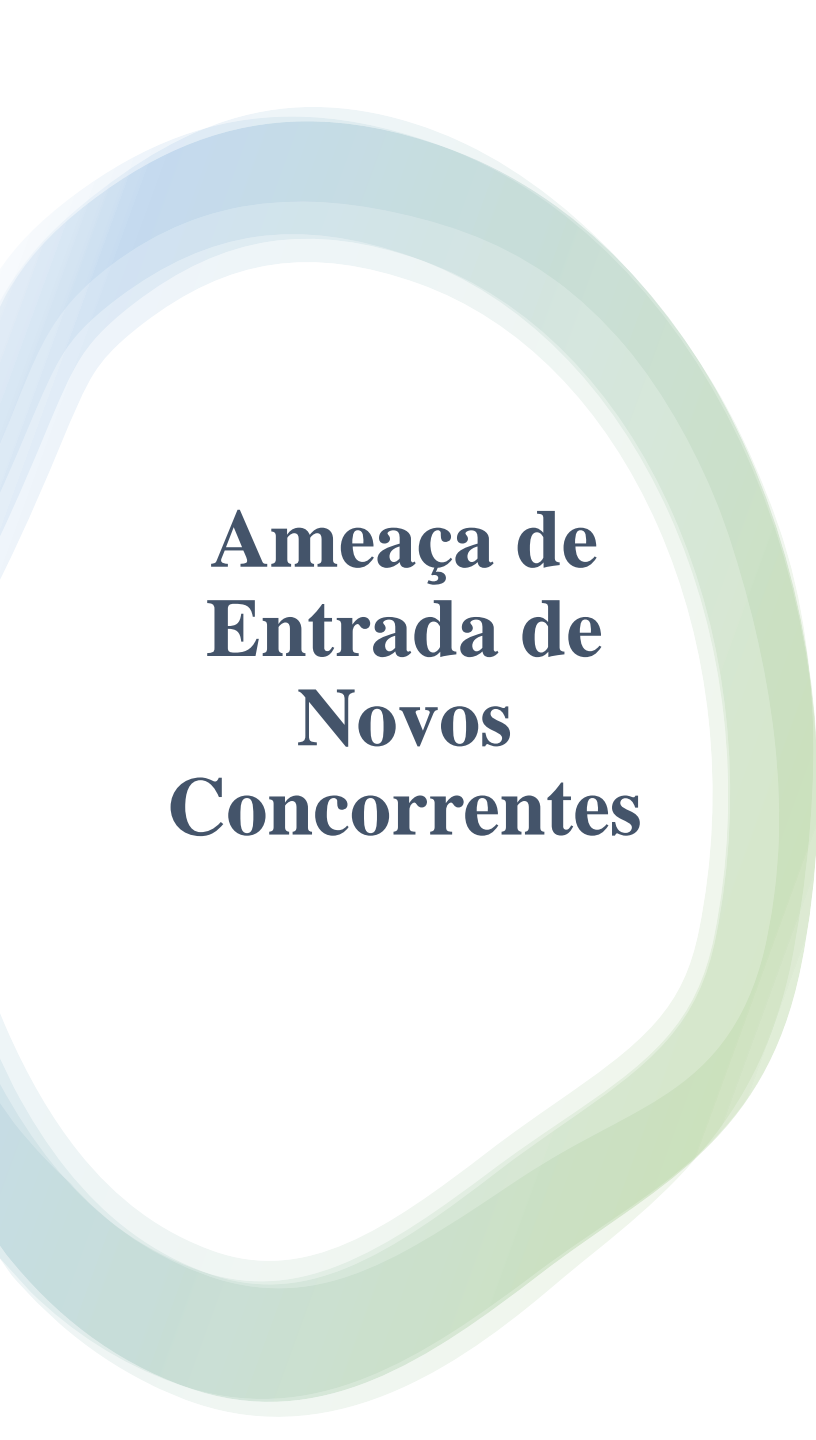
## Poder de Negociação dos Fornecedores

- ▶ Também descrito como mercado de insumos. Fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços para a empresa pode ser uma fonte de poder. Fornecedores podem recusar-se a trabalhar com a empresa, ou por exemplo, cobrar preços excessivamente elevados para recursos únicos.
- ▶ Grau de diferenciação dos insumos.
- ▶ Custo dos fatores de produção em relação ao preço de venda do produto.
- ▶ Ameaça de transmitir integração dos fornecedores em relação à ameaça de integração por outras empresas.
- ▶ Ter somente um fornecedor para a empresa pode ser um ponto fraco, caso o fornecedor venha a falir ou mesmo a elevar os preços de matérias-primas muito maior em relação a concorrência.
- ▶ Custo relativo ao total de compras no setor.



# **Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes**

- ▶ Muitas empresas entram no mercado com o desejo de conseguir uma fatia (parcela) de um setor e frequentemente recursos substanciais. Caso haja barreiras de entradas que possam dificultar a sua inserção, fica mais difícil a sua fixação no mercado: a ameaça de entrada é pequena.
- ▶ Se o concorrente estabelecer-se pode haver perda de rentabilidade por parte de empresa. Com a ajuda de barreiras ficará muito difícil para o concorrente "roubar" os melhores clientes, assim caso o concorrente se estabelecer no mercado, ele eventualmente vai ficar com os piores clientes, portando pensando duas vezes antes de entrar no novo mercado.
- ▶ Essa ameaça também pode ser conhecida como A ameaça da entrada de novos concorrentes, ou mesmo Barreiras à entrada de concorrentes.



## **Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes**

- A existência de barreiras de entrada (patentes, direitos, etc.)
- Acesso aos canais de distribuição
- Diferenciação dos produtos
- Exigências de capital
- Políticas governamentais
- Marca
- Vantagens absolutas de custo
- Economia de escala

# Ameaça de Produtos Substitutos

- ▶ A existência de produtos (bens e serviços) substitutos no mercado, que analisados, desempenha funções equivalentes ou parecidas é uma condição básica de barganha que pode afetar as empresas. Assim os substitutos (bens ou serviços) podem limitar os lucros em tempos normais, e como também podem reduzir as fontes de riqueza que a indústria pode obter em tempos de prosperidade.
- ▶ Outro fator seria que, o produto comercializado ou produzido pela empresa possa tornar-se obsoleto com o tempo, para isso não ocorrer é preciso investir em avanços tecnológicos, produzir um derivado ou mesmo um novo produto.
- ▶ A organização deve ficar atenta as novas mudanças/tendências do mercado/produto. Caso não seja feito nada, a concorrência pode adquirir parte do mercado da empresa analisada.

# Ameaça de Produtos Substitutos

Relação preço/rendimento

Nível de diferenciação do  
produto

Poder de barganha do  
comprador

Qualidade do produto