



INSTITUTO  
SUPERIOR  
TÉCNICO

# Capítulo 10

## Estratégia e o Ambiente Competitivo



INSTITUTO  
SUPERIOR  
TÉCNICO

# Gestão Estratégica

Estratégia Empresarial compreende todos os planos que definem os objectivos de posicionamento da empresa no mercado, os recursos necessários para atingir esses objectivos, e a forma como esses recursos deverão ser empregues

Decisões estratégicas:

- são da responsabilidade da gestão de topo
- fazem-se sentir no curto e no longo prazo
- envolvem o emprego de recursos significativos
- não são facilmente reversíveis

# Estratégia Empresarial e o Ambiente Externo



# Análise Competitiva

A análise do ambiente competitivo (Porter, 1980) permite às empresas determinar a rentabilidade potencial associada a um mercado/segmento através da avaliação de um conjunto de características que podem afectar essa rentabilidade:

- Grau de rivalidade entre os concorrentes no mercado, usualmente associado à estrutura de mercado e à tecnologia (custos)
- Poder de negociação dos fornecedores e clientes – associado à estrutura de mercado e à elasticidade da procura
- Existência de produtos substitutos e ameaça de entrada de novos concorrentes, afectando negativamente o poder de mercado da empresa (capacidade de marcar preços superiores aos custos unitários)



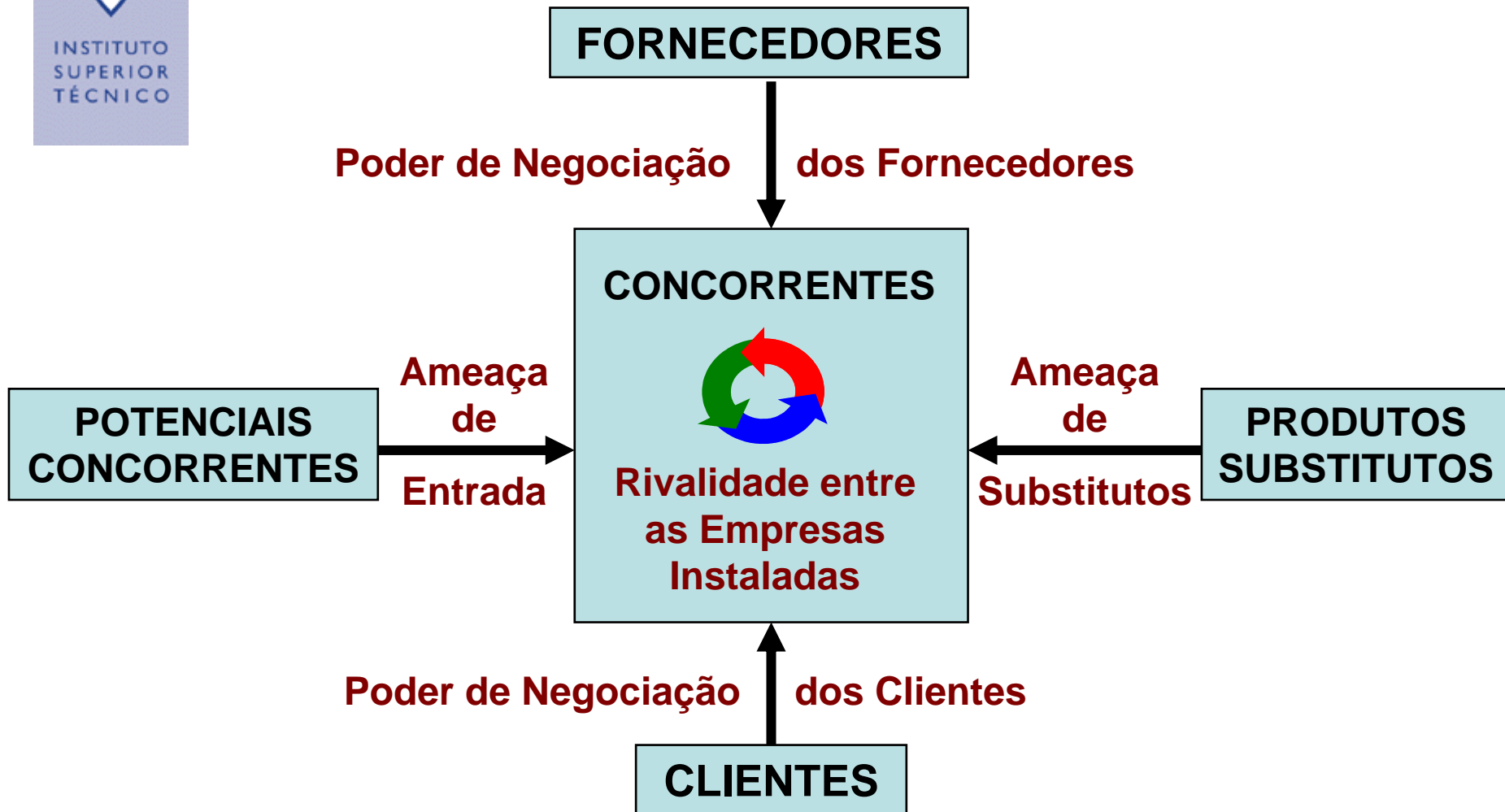


# Análise Competitiva e Estratégia

A análise das relações entre estrutura de mercado e concorrência permite:

- determinar qual o potencial de rentabilidade e, conseqüentemente, a atractividade do mercado
- determinar quais são os factores determinantes de vantagens competitivas, *i.e.* quais os recursos e actividades da empresa que poderão permitir-lhe ganhar poder de mercado
- prever a evolução futura da rentabilidade do mercado a partir da observação de mudanças na sua estrutura
- Identificar oportunidades para alterar a estrutura de mercados para aumentar o seu potencial de rentabilidade (através de adopção de novas tecnologias ou *layouts* produtivos, desenvolvimento de novos produtos, esforços de diferenciação dos produtos existentes, etc.)

# 5 Forças Competitivas (Porter)





INSTITUTO  
SUPERIOR  
TÉCNICO

# Ameaça de Novos Concorrentes

- A entrada de novas empresas aumenta a concorrência no mercado, reduzindo os lucros
- A ameaça de entrada depende da atractividade da indústria e da importância das barreiras à entrada
- Potenciais concorrentes podem ser novas empresas ou empresas já existentes a actuar noutros mercados



# Barreiras à Entrada e Atractividade da Indústria

- Mercados atractivos têm:
  - Dimensão da procura elevada
  - Taxas de crescimento do mercado altas
- Origens de barreiras à entrada mais importantes:
  - Economias de escala
  - Investimentos iniciais elevados
  - Restrições ao financiamento
  - Ameaça de retaliação das empresas instaladas
  - Regulamentações do Estado
  - Vantagens das empresas instaladas:
    - Diferenciação de produtos (por ex.: pela marca)
    - Vantagens de custos (tecnologia de produção, materiais)
    - Acesso exclusivo a canais de distribuição



INSTITUTO  
SUPERIOR  
TÉCNICO

# Ameaça de Produtos Substitutos

- Existência de produtos substitutos vai tornar a mais elástica procura dirigida à empresa, reduzindo o seu poder de mercado
- A ameaça de produtos substitutos depende da capacidade da empresa para diferenciar os seus produtos por via de desenvolvimento (*design*, adaptação às necessidades dos clientes), de esforços de promoção (publicidade, imagem de marca), ou da criação de uma base de clientes estável (massa crítica)

# Factores que Influenciam a Ameaça de Produtos Substitutos

- Custos de mudança (*switching costs*) – dependem da incerteza relativamente às características dos potenciais substitutos
- Propensão dos consumidores a experimentar produtos diferentes
- Promoção de produtos substitutos – relação preço-*performance*
- Externalidades/economias de rede/compatibilidade – procura por um produto depende positivamente da dimensão da base de clientes (associado a tecnologias de informação – *fax*, telemóvel, *software*...



# Poder de Negociação de Clientes e Fornecedores

- Elevado poder de negociação dos fornecedores tende a aumentar o custo dos materiais e produtos intermédios, reduzindo os lucros
- Elevado poder de negociação dos clientes (por vezes associado a clientes organizacionais) afecta negativamente o poder de mercado da empresa, reduzindo os lucros
- Análise simétrica para clientes e fornecedores – determinantes semelhantes

# Factores que Influenciam o Poder de Negociação dos Clientes

## Sensibilidade aos Preços

- Custos de mudança
- Proporção das despesas de compra no total dos custos do cliente
- Grau de diferenciação do produto
- Intensidade da concorrência nos mercados em que actua o cliente
- Importância do produto para a qualidade/diferenciação dos produtos do cliente

## Poder de Negociação Relativo

- Estrutura de mercado: número e tamanho relativo de compradores e vendedores
- Quantidade comprada
- Informação e formalização do processo de decisão
- Possibilidade de integração vertical a montante

***Nota: Análise do poder de negociação dos fornecedores é simétrica***



# Rivalidade entre os Concorrentes Instalados

- Rivalidade intensa entre as empresas instaladas está associada a competição com base no preço, levando à redução das margens dos preços sobre os custos
- A rivalidade está associada à interacção estratégica entre as empresas, nomeadamente na forma como respondem a alterações nos preços da concorrência – determinadas estratégias facilitam a estabilidade dos preços, enquanto que outras conduzem a uma contínua erosão das margens de lucro

# Factores que Afectam a Rivalidade entre Concorrentes

- Estrutura de mercado: características próximas de concorrência perfeita tendem a aumentar o grau de rivalidade
- Fase do ciclo de vida do produto/indústria: rivalidade aumenta em fase de maturidade/declínio
- Custos: economias de escala e elevados custos fixos estimulam a rivalidade com base no preço
- Excesso de capacidade: empresas tendem a baixar preços para aumentar o nível de utilização
- Diferenciação de produtos: maior diferenciação dificulta competição com base no preço
- Diversidade de empresas: diferenças em tecnologias, custos, objectivos de mercado tornam improvável uma rivalidade intensa



# Opções de Estratégia competitiva

- A escolha do tipo de estratégia competitiva a adoptar depende da interacção entre as características da indústria/mercado e os recursos da empresa ao nível tecnológico, organizacional, de factores produtivos, etc.
- Dois níveis de decisão:
  - Tipo de vantagem competitiva: concorrer com base em custos/preços baixos ou em diferenciação/valor acrescentado (*cost vs. differentiation*)
  - Mercados-alvo: concorrer em mercados alargados ou em segmento específico (*broad vs. narrow target*)



INSTITUTO  
SUPERIOR  
TÉCNICO

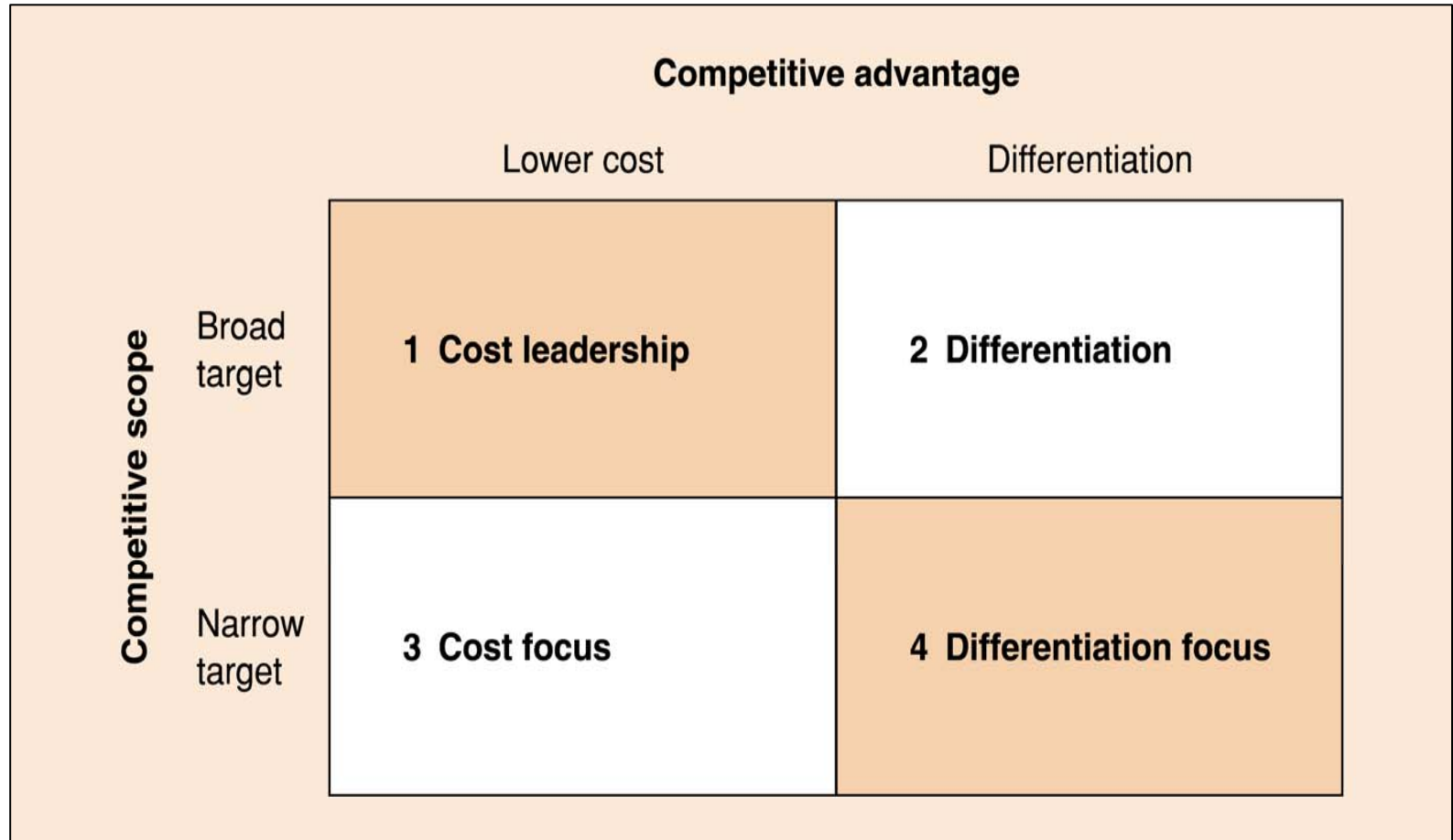
# Estratégias Genéricas

Com base nas decisões relativas ao tipo de vantagem competitiva pretendido e ao tipo de mercado-alvo escolhido, é possível definir uma tipologia de estratégias competitivas (Porter, 1985):

- Liderança de custo
- Diferenciação
- *Focus* no custo
- *Focus* na diferenciação



# Tipologia de Estratégias Competitivas





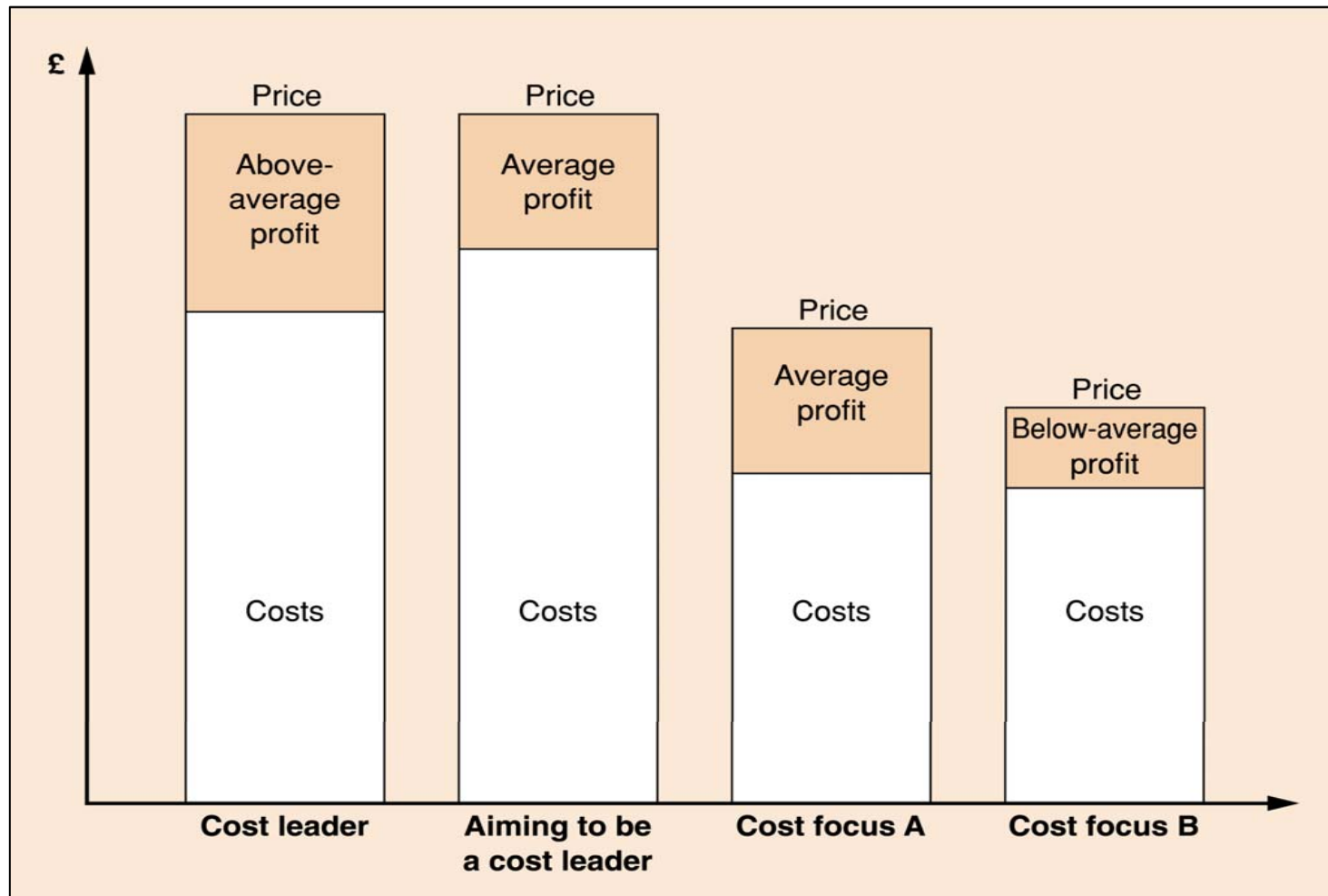
# Liderança de Custo

- Venda de um produto standard (não “customizado”) a um mercado massivo
- Concorrentes realizam produção em massa de um produto razoavelmente homogéneo (indiferenciado entre concorrentes)
- Preços similares entre concorrentes
- O sucesso de uma estratégia deste tipo implica conseguir custos mais baixos que os da concorrência de modo a obter lucros acima da média da indústria
- Empresas sem sucesso numa estratégia deste tipo terão lucros menores ou iguais à média do mercado

# ***Focus nos Custos***

- Venda de um produto de baixos custos unitários a um segmento/nicho de mercado muito sensível a alterações de preços (procura elástica)
- Empresas de sucesso com uma estratégia deste tipo necessitam de reduzir custos em todas as áreas funcionais: materiais, processamento, embalagem, promoção, administração, etc.
- Em mercados em fase de declínio, risco de saída é elevado

# Custos e Lucros em Estratégias Competitivas Baseadas nos Custos





# Diferenciação

- Venda de um produto diferenciado – de elevado valor acrescentado (elevada margem do preço sobre o custo) – a um mercado massivo
- Valor acrescentado pode encontrar-se em qualquer aspecto do produto que os consumidores valorizem: qualidade dos materiais, *design*, embalagem, serviço pós-venda, imagem de marca, promoção...
- Custos de produção são:
  - Iguais aos médios da indústria nas áreas que não acrescentam valor
  - Superiores à média da indústria nas áreas que acrescentam valor
- Uma empresa de sucesso nesta estratégia cobra preços superiores à média da indústria, obtendo margens superiores à média da indústria



# ***Focus* na Diferenciação**

- Venda de um produto de grande valor acrescentado/diferenciação a um segmento/nicho de mercado de dimensão reduzida
- Exige forte especialização e criação de valor em múltiplos aspectos do produto: *design*, embalagem, imagem de marca, qualidade...
- Nicho de mercado constituído por consumidores dispostos a pagar consideravelmente mais por um produto diferenciado



# Custos e Lucros em Estratégias Competitivas Baseadas na Diferenciação

