

# Análise dos Concorrentes

---

**✚ Quando o assunto é monitorar as atividades dos concorrentes no mercado, não há espaço para complacência.**

**ex: Lexmark X Epson (Print Market)**

**✚ 5 forças que determinam a atratividade intrínseca de lucro a longo prazo de um mercado ou segmento de mercado.**

**< Ameaça a rivalidade intensa no segmento**

**< Ameaça de Novos Concorrentes**

**< Ameaça de Produtos Substitutos**

**< Ameaça do Poder de Barganha – Compradores**

**< Ameaça do Poder de Barganha – Fornecedores**

# Análise dos Concorrentes

---

+ Ameaça a rivalidade intensa no segmento

- ✘ Concorrentes poderosos;
- ✘ Concorrentes agressivos;
- ✘ Grande Quantidade de concorrentes;
- ✘ Estável ou em declínio;
- ✘ Custos fixos altos;

## Cenário

- **Constantes Guerras de Preço**
- **Força na Propaganda e Publicidade**
- **Inovação de Produtos**
- **Alto custo**

# Análise dos Concorrentes

---

✚ Ameaça de novos concorrentes

✘ Atratividade do segmento (Barreiras entrada/saída)

Barreiras á Entrada	Barreira a saída		
		Pequenas	Grandes
	Pequenas	Retornos Baixos e estáveis	Retorno Baixo e arriscado
Grandes	Retorno alto e estáveis	Retorno alto e arriscado	

## Cenário

➤ Capacidade excessiva e ganho achatado

# Análise dos Concorrentes

---

## + Ameaça de Produtos Substitutos

- ✖ Substitutos Reais e Potenciais para o Produto

### Cenário

- Preços e Lucros Limitados
- Força no monitoramento de Mercado
- Preços e Lucros tendem a cair

## + Ameaça do Poder de Barganha - Comprador

- ✖ Tamanho dos Compradores

### Cenário

- Queda de Preços
- Exigência de Maior Qualidade
- Leilão entre empresas

# Análise dos Concorrentes

---

## + Poder de Barganha – Fornecedor

- ✘ Elevação de Preços
- ✘ Redução da Quantidade
- ✘ Concentração / Organização
- ✘ Poucos Substitutos

## Cenário

- **Busca relacionamento Ganha X Ganha**

# Análise dos Concorrentes

---

## **Conceito Setorial da Concorrência**

▶ Setor: é um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma categoria de produtos que são substitutos próximos uns dos outros.

✦ Podem ser classificados como:

- ✦ Quantidade de empresa vendedoras e nível de Diferenciação
- ✦ Barreiras a entrada, à mobilidade e a saída
- ✦ Estrutura de custos
- ✦ Grau de Integração Vertical
- ✦ Grau de Globalização

# Análise dos Concorrentes

---

## **Conceito Setorial da Concorrência**

- ▶ Quantidade de empresa vendedoras e nível de Diferenciação
  - ✖ Monopólio Puro
  - ✖ Oligopólio
  - ✖ Concorrência Monopolista
  - ✖ Concorrência Pura
  
- ▶ Barreiras à entrada, à mobilidade e à saída
  - ✖ Os setores diferem em grande parte no que diz respeito à facilidade de entrar nele
  
- ▶ Estrutura de custos
  - ✖ Cada setor tem uma certa composição de custos

# Análise dos Concorrentes

---

## + **Conceito Setorial da Concorrência**

- ▶ Grau de Integração Vertical
  - ✘ Proporcionar redução de custos
  
- ▶ Grau de Globalização
  - ✘ Busca da Escala



# Análise dos Concorrentes

---

▶ Devido a competitividade dos mercados, já não basta compreender os CLIENTES. As empresas precisam começar a prestar muita atenção aos seus concorrentes. Empresas bem sucedidas projetam e operam sistemas para obter informações contínuas sobre seus concorrentes.

✖ **Pesquisa Tomas - Ambev**

▶ Uma empresa está mais propensa a ser atingida por nossos concorrentes e novas tecnologias do que por concorrentes existentes.

✖ **Máquina de Escrever – Computador**

✖ **Livrarias Barnes & Noble – Borders (Amazon)**

▶ Miopia em relação aos concorrentes – Um enfoque nos concorrentes atuais e não nos Potenciais.

✖ **Enciclopédia Britânica - Encarta**

✚ **CRESCIMENTO DO E-COMMERCE**

# Análise dos Concorrentes

---

## ➤ Pesquisa Tomas – Ambev

- A AmBev tem uma rede de coleta de informações - batizado de TOMÁS - que acompanha praticamente todos os pontos-de-venda e monitora não só as marcas da companhia como também as da concorrência. "Se a marca de uma outra cervejaria estiver subindo, eles oferecem um aumento de pontuação na venda de produtos da AmBev para que o bar deixe de vender aquela marca específica". Como é feito por marca e não por empresa, não é caracterizado como exclusividade ou alijamento da concorrência. "É um programa inteligente, desenhado de forma para não dar problemas jurídicos"

# Análise dos Concorrentes

---

## **✚ Conceito de Mercado da Concorrência**

- ▶ Concorrentes são empresas que atendem as mesmas necessidades de mercado.
  - ⊕ Mercado Processador de Texto
  - ⊕ Mercado Transportes
  - ⊕ Mercado Bebidas

## **“Amplia o Leque de Concorrentes Reais e Potenciais”.**

- ▶ Após identificação dos principais concorrentes, a empresa deverá:
  - ⊕ Descobrir suas características
  - ⊕ Especificar Estratégias
  - ⊕ Objetivos
  - ⊕ Forças e Fraquezas
  - ⊕ Padrões de reação

# Análise dos Concorrentes

---

## Estratégias

### **Grupo A**

- Linha Restrita
- Custos de Fabricação mais Baixos
- Atendimento muito superior
- Preço Alto

### **Grupo B**

- Linha Completa
- Custos de Fabricação Baixos
- Atendimento Bom
- Preço Médio

### **Grupo C**

- Linha Moderada
- Custos de Fabricação Médios
- Atendimento Mediano
- Preço Médio

### **Grupo D**

- Linha Ampla
- Custos de Fabricação Médios
- Atendimento Básico
- Preço Baixo

# Análise dos Concorrentes

---

## + Objetivos

- ▶ O que cada concorrente está buscando no Mercado?
  - ✘ Heineken
- ▶ O que impulsiona o comportamento de cada concorrente?
- ▶ Modelo de Maximização de Lucro Curto Prazo
- ▶ Modelo de Maximização de Lucro Longo Prazo
- ▶ Modelo de Maximização da Participação de Mercado
- ▶ Liderança Tecnológica
- ▶ Liderança em Atendimento

## + Fatores que moldam o Objetivo do Concorrente?

- ✘ Porte
- ✘ Histórico
- ✘ Administração Atual
- ✘ Situação Financeira
- ✘ Crescimento ou Exploração ????

# Análise dos Concorrentes

---

## **✚ Forças e Fraquezas dos Concorrentes**

► Dependendo dos seus recursos e de suas capacidades, uma empresa ocupará uma das seis posições competitivas no Mercado-Alvo

**✘ Dominante – monitora + amplo leque de opções estratégicas**

**✘ Forte – está consolidada**

**✘ Favorável – Força a ser explorada, oportunidades de melhorias**

**✘ Sustentável – Desempenho satisfatório e suficiente para permanência no mercado**

**✘ Fraca – Desempenho Insatisfatório, todavia tem chances de melhorias. Mudar ou Sair???**

**✘ Inviável – Nenhuma Alternativa**

# Análise dos Concorrentes

---

## Variáveis de Monitoramento da Concorrência

- ▶ Market Share – Participação de Mercado
  - ✖ Participação do concorrente no Mercado - Alvo
- ▶ Share of Mind – Participação na Lembrança
  - ✖ Percentual de clientes que mencionaram o nome do concorrente quanto a lembrança da Marca
- ▶ Share of Heart – Participação na Preferência
  - ✖ Percentual de clientes que mencionaram o concorrente, quanto a preferência de compra

# Análise dos Concorrentes

---

## **✚ Padrões de Reação dos Concorrentes**

- ▶ **Cultura Interna e Convicções que guiam a maioria das empresas**
  - ✖ **Concorrente Cauteloso ou Omisso**
  - ✖ **Concorrente Seletivo**
  - ✖ **Concorrente Arrojado**
  - ✖ **Concorrente imprevisível**



# Análise dos Concorrentes

---

## ■ Pontos a serem Observados, segundo Bruce Henderson

### **BRUCE HENDERSON**

(1915-1992)

Formado em Engenharia, trabalhou na área de planejamento estratégico na General Electric e como consultor na Arthur D. Little, tendo fundado o Boston Consulting Group, em 1963. Henderson criou diversos modelos empresariais, de entre os quais se destacam a curva de experiência, que prova que os custos diminuem à medida que a empresa adquire mais experiência, e a matriz BCG, que compara o crescimento de um mercado com a quota de mercado de uma empresa.

# Análise dos Concorrentes

---

## ✚ Pontos a serem Observados, segundo Bruce Henderson

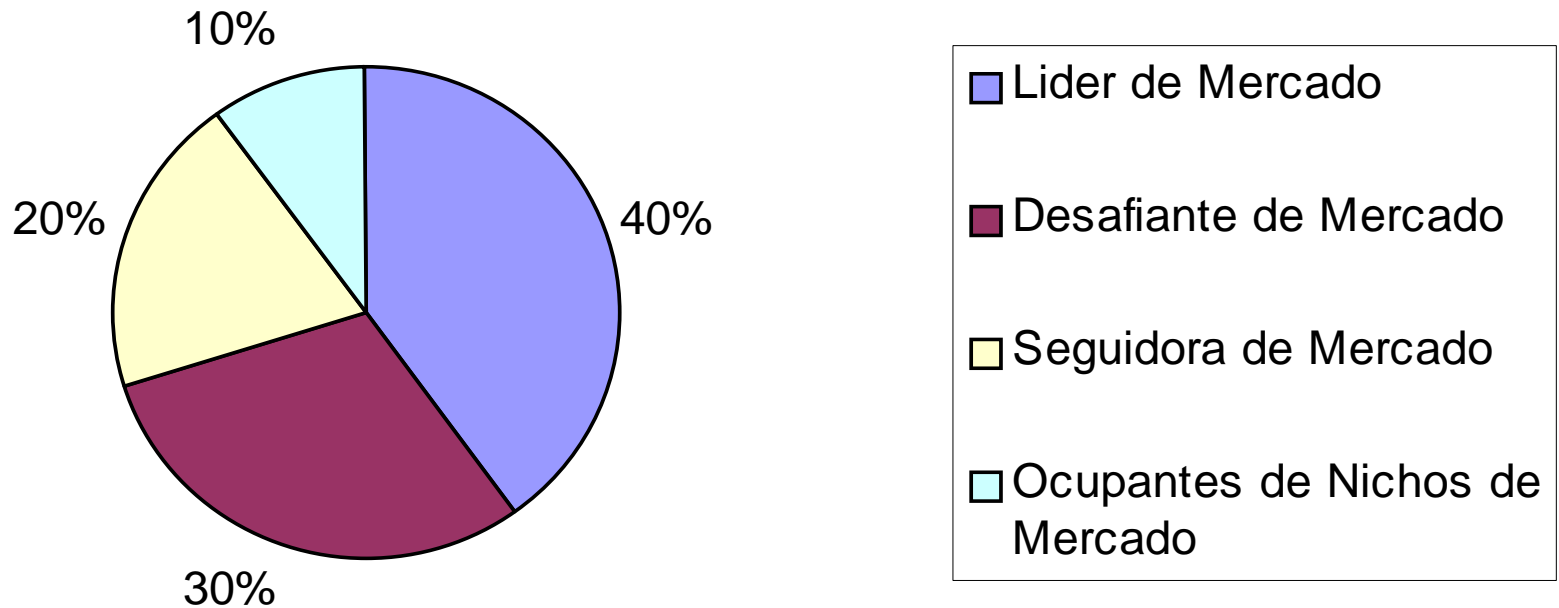
- ▶ Se os concorrentes forem quase idênticos e ganharem a vida da mesma maneira, o equilíbrio competitivo será instável. (Guerra de Preços)
- ▶ Se houver um único fator decisivo, o equilíbrio competitivo será instável. (Inovação em custos)
- ▶ Se vários fatores forem decisivos, será possível que todos os concorrentes tenham alguma vantagem e se tornem atraentes para seus clientes. (Coexistência por especialização)
- ▶ Quanto menor o número de variáveis competitivas decisivas, menor o número de concorrentes. (Qto menor o fator decisivo, menos empresas)
- ▶ Uma relação de participação de Mercado de 2 para 1 entre dois concorrentes quaisquer parece ser o ponto de equilíbrio em que não é nem prático nem vantajoso para nenhum dos concorrentes aumentar ou diminuir sua participação. (Custos Promoção e Distribuição > Market Share)

# Análise dos Concorrentes

---

## ✚ Elaboração de Estratégias Competitivas

**Estrutura de Mercado Hipotética**



# Análise dos Concorrentes

---

## **✚ Estratégias de Líder de Mercado**

- ▶ Para continuar sendo a número um a Líder deverá atuar em 3 Frentes:
  - ✘ Expandir a demanda do Mercado Local
  - ✘ Proteger sua participação no Mercado através de ações ofensivas e defensivas
  - ✘ Aumentar sua participação no mercado

## **✚ Estratégias de Desafiante de Mercado**

- ▶ Como seguidoras ou desafiantes, poderão adotar 2 posturas:
  - ✘ Atacar o líder por meios de promoções agressivas por mais participação do mercado
  - ✘ Ser apenas a seguidora

# Análise dos Concorrentes

---

## **✚ Estratégias de Desafiante de Mercado**

- ▶ Em busca da Participação de Mercado, a seguidora deverá decidir em quem atacar:
  - ✖ Atacar o líder.
  - ✖ Atacar empresas de porte semelhante ao seu que não estejam trabalhando bem ou que estejam com poucos recursos
  - ✖ Atacar pequenas empresas locais ou regionais.

## **✚ Estratégias de Ataque**

- ▶ Ataque Frontal: Produtos e Serviços Iguais
- ▶ Ataque pelo Flanco: Atacar fraquezas do Oponente
- ▶ Ataque de Cerco: Grande Ofensiva em Diversas Frentes
- ▶ Ataque Indireto (Bypass): Atacar mercados mais fáceis. Força em P&D.
- ▶ Ataque de Guerrilha: Travar ataques pequenos e intermitentes

# Análise dos Concorrentes

---

## **✚ Estratégias de Seguidora de Mercado**

▶ Deverá definir um caminho de crescimento que não atraia retaliação competitiva:

- ✘ Falsificação
- ✘ Clonagem
- ✘ Imitação
- ✘ Adaptação

## **✚ Estratégias de Ocupantes de Nichos de Mercado**

▶ Servem aos segmentos de mercados pequenos, que não são atendidos pelas empresas maiores. BUSCA PELA ESPECIALIZAÇÃO:

- ✘ Aconselha-se desenvolver mais que um nicho.

# Análise dos Concorrentes

