

ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL (EAE 508)

Prof. Dr. Eduardo Luzio

eluzio@usp.br

Blog: <http://eduardoluzio.wordpress.com>

2S2015

FORMAS DE CONCORRÊNCIA E ESTRATÉGIAS

Outras formas de Concorrência

- **Mercados híbridos** (entre competição e monopólio): quando existe uma empresa dominante (*price setter*) e muitas outras empresas na “franja (ou borda) competitiva” (*fringe competitive*) que são *price takers*. O poder da empresa dominante pode ser uma vantagem significativa em custos
- **Oligopólio**: se há barreiras de entrada, se os vendedores podem afetar o preço, mas enfrentam concorrência de outras empresas
- **Competição Oligopolista**: se não há barreiras de entrada, se os vendedores podem afetar o preço, mas enfrentam concorrência de outras empresas. Diferente dos oligopólios, a entrada de novas empresas na competição oligopolista pressionam o lucro econômico à zero no LP (ex. [Aracruz e outras grandes empresas de celulose](#))
- **Cartel**: quando várias empresas se unem para se comportar como monopolistas. Por que eles surgem?
- **Discriminação de preços**: empresas com poder de mercado podem cobrar preços diferentes de clientes diferentes para um mesmo produto ou serviço. Ex. há clientes mais sensíveis a preços do que outros.
- **Vendas casadas** (*tie-in sales*): a empresa só vende um produto se o cliente comprar outro

Estruturas Básicas de Mercados (Tabela 1.1, pág. 7)

	Vendedores		Compradores	
	Barreira Entrada	Número	Barreira Entrada	Número
Competição	não	muitos	não	muitos
Monopólio	sim	um	não	muitos
Monopsônio	não	muitos	sim	um
Monopólio bilateral	sim	um	sim	um
Oligopólio	sim	poucos	não	muitos
Oligopsônio	não	muitos	sim	poucos
Competição Monopolística	não	poucos	não	poucos

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

O que é (e o que não é) Estratégia?

“Essencialmente, desenvolver uma **estratégia competitiva** é desenvolver uma ampla fórmula de como um negócio irá concorrer, quais serão seus **objetivos** e quais serão as **táticas** necessárias para atingir esses objetivos.” PORTER (1980, página xvi)

RUMELT:

- “O problema básico é a **confusão** entre **estratégia** e **metas** estratégicas.”
- “Por definição, **vencer não é uma estratégia.**”
- “(...) é um **caminho** para resolver uma dificuldade, uma **abordagem** para ultrapassar um obstáculo, **uma resposta a um desafio**. Se o desafio não foi definido, é difícil, se não impossível, entender a qualidade da estratégia”.

MAGRETTA:

- Na guerra, alguém tem de perder, nos negócios não necessariamente
- “(...) como fazer melhor por ser diferente.”
- “consumidores votam com suas carteiras”
- $\text{Lucro} = \text{Preço} - \text{Custos}$
- Estratégia? Diferenciar-se no preço e/ou nos custos

Contexto da Formulação da Estratégia Competitiva, PORTER xviii



Ex. 1: Facebook

Ex. 2: Natura

Ex. Análise SWOT: Livraria (Segmento de Livros)

Oportunidades	Ameaças
“Era do conhecimento”	Vendas internet
Consumo das Classes C&D	Ebooks
Políticas educacionais	Livros importados



Do mercado

Forças Competitivas	Fraquezas Competitivas
Rede de lojas	Estrutura societária fragmentada
Poder de barganha com editoras	Sistemas ultrapassados
Pouca dívida	Atendentes x vendedores
Boa margem	Margem declinante

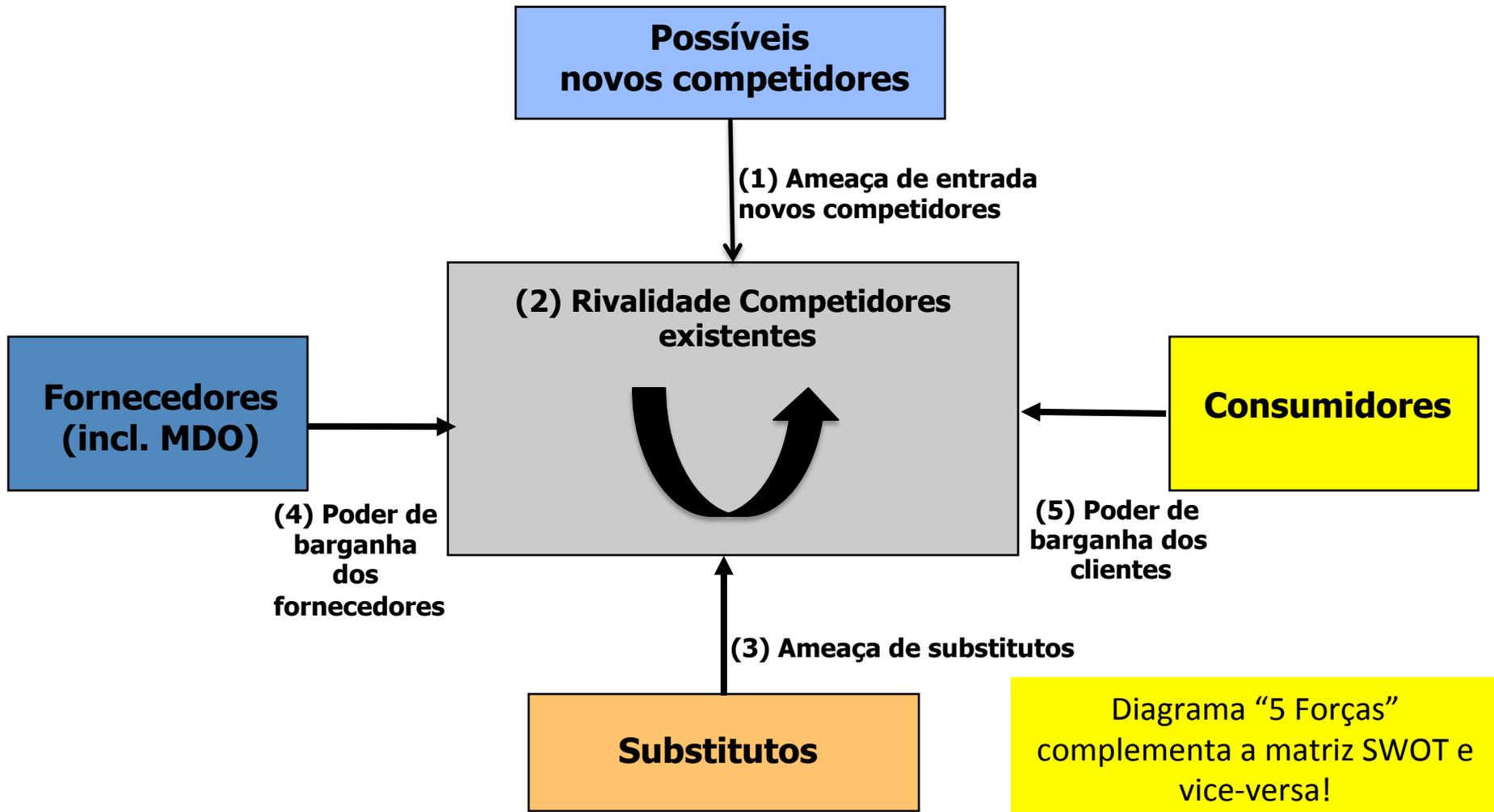


Da Empresa

Diagnóstico da Estrutura: As Cinco Forças de Porter

- O que move a **competição** no meu mercado?
- Quais são os **fatores críticos de sucesso**, oportunidades e ameaças do meu mercado?
 - Aqui é importante definir o que é mercado. Ex. Universidades privadas x públicas
- Como a concorrência no meu mercado evoluirá? Quais são as **forças e fraquezas competitivas** de meus principais concorrentes? Como as empresas mais bem posicionadas deverão competir no LP?
- Quais são as **forças e fraquezas competitivas** de minha empresa frente aos atuais e concorrentes? E frente aos futuros concorrentes?
- Qual é a **estratégia implícita ou explícita** de minha empresa? Esta estratégia esta alinhada com a minha percepção da **SWOT**?

Diagnóstico da Estrutura: As Cinco Forças de Porter



Em essência, o diagrama de Porter mapeia o poder nas relações externas da empresa com seus rivais (atuais e potenciais), seus clientes e fornecedores.

Diagnóstico da Estrutura: As Cinco Forças de Porter

1. Ameaça de entrada de novos competidores depende de:

- **Barreiras de entrada** ((i) economias de escala, (ii) diferenciação de produtos (percebida ou real), (iii) volume de capital necessário, (iv) custos de conversão (*switching costs*), (v) acesso à canais de distribuição, (vi) desvantagens de custos (independente da escala, como tecnologia proprietária, localização, subsídios, experiência,...), (vii) políticas do Governo)
- **Barreiras de Saída:** ativos especializados, multas contratuais, obrigações regulatórias... Ex. **Lei das Falências** (Ex. EUA – Napster x Brasil)
- A ação do Governo...
- **Reação dos competidores**

		Barreiras de Saída	
		Baixa	Alta
Barreiras de Entrada	Baixa	Baixos Retornos & Estáveis	Baixos Retornos & Voláteis
	Alta	Altos Retornos & Estáveis	Altos Retornos & Voláteis

Barreiras de Entrada & Saída x Rentabilidade

Diagnóstico da Estrutura: As Cinco Forças de Porter

2. Rivalidade entre concorrentes atuais depende de:

- Número e tamanho dos concorrentes
- Taxa de crescimento do mercado
- Custos de estocagem
- Baixa diferenciação ou custos de conversão (*switching costs*)
- Expansão da capacidade em grandes incrementos (ex. Celulose)
- Diversidade de estratégias
- Barreiras de saída (ativos específicos, custos fixos, dependência estratégica com outras subsidiárias)
- Possibilidade de M&A

3. Ameaça de substitutos (ex. *lap tops x tablets*)

4. Poder de barganha dos fornecedores (inclusive MDO) depende de:

- Concentração entre fornecedores
- Importância do mercado para o fornecedor
- Produtos diferenciados e/ou custos de conversão
- Demanda pelo produto fornecido
- Sindicatos

Diagnóstico da Estrutura: As Cinco Forças de Porter

5. Poder de barganha dos clientes depende de:

- Concentração das vendas entre clientes
- Representatividade do preço do produto no orçamento do clientes
- Custos de conversão
- Lucratividade / renda dos clientes
- Importância do produto para o cliente
- Informação disponível ao cliente sobre alternativas e/ou acessos diferenciados (ex. Reserva de hotéis na Europa)