

PRO 3483

Gestão Estratégica da Produção

Acompanhando a evolução da indústria: Movimentos Competitivos

(leitura sugerida: Capítulo 7 do livro texto)

Modelo Holístico para Estratégia Competitiva



Questões Básicas

(Porter, 1987)

- ⇒ Devemos começar uma batalha na indústria?
- ⇒ Qual seqüência de movimentos?
- ⇒ Qual é o sentido do movimento estratégico da concorrência? Devemos levá-lo a sério?
- ⇒ Que áreas devem ser evitadas?

Sinais de Mercado e Movimentos Competitivos

Estudo dos movimentos competitivos

- Sinais de mercado
- Movimentos competitivos
- Análise da concorrência

Sinais de Mercado e Movimentos Competitivos

(Porter, 1987)

- Observar a diferença:
 - **sinais de mercado** (algo anunciado, insinuado ou uma mensagem que se tenta passar em cima de fatos)
 - **movimentos competitivos** (algo que de fato ocorreu)
- Importância da compreensão de ambos

Sinais de Mercado

(Porter, 1985)

- “Qualquer ação de um *player* que forneça uma indicação direta ou indireta de suas intenções, motivos, metas ou situação interna.”
- Importância:
 - Permitem que batalhas competitivas sejam travadas e ganhas antes de qualquer gasto.
 - Reconhecimento e identificação correta dos sinais de mercado auxiliam na formulação de estratégias competitivas e complementam a análise da concorrência.
- Duas situações:
 - **Indicações reais** das motivações, intenções e metas
 - **Blefs**: sinais para iludir concorrentes, visando a que o concorrente tome ações que beneficiem o emissor do sinal.

Tipos de Sinais de Mercado

- Avisos prévios de movimentos
- Relatos de resultados ou de ações posteriores aos fatos
- Discussões públicas sobre a indústria pelos concorrentes

Avisos prévios: Funções

- Assumir compromissos para afastar concorrência
- Ameaçar ações a serem tomadas como represálias
- Testar sentimentos da concorrência
- Comunicar satisfação ou insatisfação ante a movimentos competitivos
- Minimizar provocação
- Evitar dispendiosos movimentos simultâneos
- Comunicar fatos à comunidade financeira
- Reunir Apoio Interno
- O meio e a formalidade influem no público que se deseja atingir e no desejo de certeza de que sejam atingidos.
 - Publicações oficiais pela imprensa
 - Declarações da diretoria a analistas de mercado
 - Entrevistas

Avisos de resultados ou de ações posteriores aos fatos

- Desejo de que as outras empresas tomem conhecimento dos fatos
- As vezes, os dados divulgados podem ser incorretos ou mesmo enganadores
- O que poderiam ter feito e não fizeram:
 - Podem indicar conciliação, se as ações alternativas não feitas implicassem em danos maiores aos concorrentes

Discussões públicas

- Discussão sobre dados de um setor da indústria, visando a induzir seus concorrentes a operarem com as mesmas hipóteses ou a fazer movimentos que beneficiem a “anunciante”
- Podem ser feitas declarações públicas acerca de concorrentes, revelando satisfação ou insatisfação, ou ainda movimentos conciliatórios. Discussão pública com consumidores ou distribuidores importantes, de forma a que os concorrentes tomem conhecimento
- Prestam-se a:
 - fazer com que os concorrentes percebam a lógica do movimento, para que o acompanhem ou que não considerem como provocação
 - induzir os concorrentes a entenderem a dificuldade em repetir o movimento
 - firmar compromisso

Outros sinais de mercado

- Início de mudanças estratégicas
 - Introdução de um produto em mercado periférico ou em mercado mais importante
 - Alterações de preços em produtos secundários ou naqueles que afetam a concorrência
 - Época em que os movimentos são feitos
- Divergências com passado
 - metas anteriores
 - precedentes no setor de atuação
- Defesa Cruzada
 - Marca Resposta
- Processos Antitruste

Políticas de proteção à concorrência

- Nos E.U.A.: “Sherman act”, “New Deal”.
- No Brasil: lei 8.884/94, criação do CADE (conselho administrativo de defesa econômica).
- **Políticas de proteção à concorrência**
 - preservar concorrência como valor em si ou como meio de se obter eficiência nas atividades econômicas?
- **Condições para análise pelo CADE:**
 - distribuir equitativamente benefícios entre participantes e consumidores finais;
 - preservar a concorrência em parte substancial do *mercado relevante* (de acordo com critério objetivo);
 - aumentar produtividade, melhorar qualidade e/ou eficiência (desenvolvimento tecnológico).

Comentários aos sinais de mercado

- Uso da história na identificação de sinais
- Prestar excessiva atenção aos sinais pode ser uma distração em relação aos aspectos concretos da concorrência.

“Quando forte, mostre-se fraco,
quando fraco, mostre-se forte”

Sun Tzu, autor de “A arte da guerra”

Movimentos Competitivos

- Na maioria das indústrias, os movimentos dos concorrentes afetam uns aos outros (oligopólios).
- Respostas “irracionais” dos concorrentes podem anular movimentos potencialmente bons.
- A escolha entre estratégias que:
 - favoreçam à indústria como um todo (*estratégias cooperativas*) e que levem a empresa a abrir mão de possíveis lucros;
 - beneficiem apenas à empresa e que impliquem em assumir os riscos de retaliação.
- Em oligopólio as empresas tentam evitar desestabilização e guerras dispendiosas quando forças são similares

A probabilidade da guerra competitiva

- **Maior probabilidade de guerra competitiva:**
 - Maior o número de concorrentes,
 - Os competidores tiverem poder similar,
 - Os produtos forem semelhantes,
 - Forem maiores os custos fixos
 - Preços próximos aos custos → retaliações → lucros baixos.
 - Pouca segmentação,
 - Diferenças de metas,
 - Muitos interesses particulares
- **Menor rivalidade:**
 - História de competição (continuidade de interação), levando a confiança e ao mútuo conhecimento
 - Múltiplas áreas de negociação: retribuição ou retaliação.

Tipos de Movimentos Competitivos

- Movimentos cooperativos (ou não ameaçadores)
- Movimentos ameaçadores
- Movimentos defensivos

Movimentos cooperativos ou não ameaçadores

- Ajudam a entender métodos para melhorar a posição da empresa; aumentam o lucro da empresa sem ameaçar os concorrentes
- Três tipos de movimentos:
 - Melhoram a posição da empresa e dos concorrentes, mesmo que nada façam para responder ao movimento.
 - Melhoram a posição da empresa e dos concorrentes, se um bom número responder ao movimento.
 - Melhoram a posição da empresa porque os **concorrentes não irão responder ao movimento.**

Movimentos sem reação dos concorrentes

- Envolve movimentos que o concorrente não vê necessidade de reagir. Isto acontece quando:
 - concorrentes não chegam a tomar conhecimento, porque em grande parte são movimentos internos das empresas que o fazem
 - concorrentes não estarão interessados devido às suas próprias concepções ou hipóteses
 - desempenho dos concorrentes é pouco prejudicado se avaliado pelos seus *próprios critérios*
- *O caso dos relógios Timex*

Movimentos Ameaçadores

- Chave para o sucesso: saber prever e exercer influência sobre a retaliação.
- Conforme a retaliação, a empresa que fez o movimento pode ficar em situação pior.
- Questões básicas sobre os movimentos ameaçadores
 - Qual a *probabilidade* da retaliação?
 - Qual a *rapidez* da retaliação?
 - Qual a *eficácia* potencial da retaliação?
 - Quão *vigorosa* será a retaliação?
 - A retaliação pode ser *influenciada*?
- Lapsos na retaliação

Lapsos na retaliação

- A empresa visa fazer o movimento que lhe proporcione mais tempo antes da retaliação
- No contexto defensivo: fazer crer que retaliará rapidamente
- Fontes dos lapsos:
 - lapsos de percepção
 - lapsos na montagem de uma estratégia de retaliação
 - incapacidade de definir com precisão a retaliação (implica aumento de custos no curto prazo).
 - lapsos causados por metas conflitantes ou motivações confusas
 - Relógios Timex, Barbeadores BIC x Gillete, IBM e os microcomputadores

Estratégia do Judô

(Yoffie; Kwak, 2002)

“O judô permite que um indivíduo mais fraco supere um adversário fisicamente superior”:

- Lidar com a concorrência é uma das prioridades estratégicas
- Os concorrentes têm a vantagem da força e do tamanho
- Não é provável que você vença pelo confronto direto
- Exemplo: Computadores portáteis x Agendas eletrônicas
 - Pilot da Palm posicionado como uma agenda eletrônica que conecta com o computador
 - Concorrentes Microsoft (Palm PC), Apple (Newton), HP, Texas Instruments...

Movimento

- Não atraia o ataque (*truque do cachorrinho*)
- Defina o espaço competitivo
- Arremeta rapidamente

Equilíbrio

- Agarre seu oponente
- Evite o “olho por olho”
- Empurre quando for puxado

Alavanca

- Sobre os ativos de seu oponente
- Sobre os parceiros de seus oponentes
- Sobre os concorrentes de seu oponente

Movimentos defensivos

- Criar situação que leve ao concorrente a desistir de sua ação
- Defesa mais efetiva: *impedir a batalha de qualquer modo*
- Negar uma base
 - *competição em preços,*
 - *fazer investimentos em pesquisas*
 - *criar estoques nos clientes via promoções*
 - *atacar na fase de testes de mercado*

Analogia aos movimentos militares

(Clemons & Santamaria, 2002)

- Quando se fala de estratégia de negócios, frequentemente se recorre à analogia com situações de guerra, de movimentações militares.
- A estratégia militar, como a estratégia de negócios, necessita evoluir para se adaptar às mudanças do ambiente. No meio militar isto é conhecido como “Guerra de Manobras”.
- O resultado da ação não implica na eliminação do inimigo, mas sim em deixá-lo incapaz de lutar ou reagir (flanquear).

Compromissos

- Comunicam recursos e intenções da empresa de forma clara, maximizando a sua posição de mercado. Há diferentes tipos de compromisso:
 - Que a empresa está firmemente empenhada em um movimento que esteja fazendo.
 - Que a empresa retaliará e continuará retaliando se um concorrente fizer determinados movimentos
- O grau de persuasão depende de quanto o compromisso se mostra *firme e irreversível*
- Influência de quem assume o compromisso em primeiro lugar

Comunicação do compromisso

Condições para criar um compromisso digno de *confiança*:

- existência de recursos e outros mecanismos para executar o compromisso de imediato (*caixa, corpo de vendedores, instalações de pesquisa, posições em outros negócios*)
- intenção clara de executar o compromisso e histórico de adesões anteriores (*consistência, programas de P&D conhecidos, anúncios ou vazamentos de intenções*)
- impossibilidade de recuar ou a resolução moral percebida de não recuar (*contratos, declarações, firmeza ou irracionalidade*).
- possibilidade de detectar concordância com os termos aos quais se refere o compromisso (*disposição de cumprir compromisso, sistemas de acompanhamentos de venda e caixa, antecedentes*).

Pontos focais

- Divergência de expectativas: maior probabilidade de guerra
- Ponto focal: convergência de expectativas. Ex:
 - patamar de preços
 - divisão informal do mercado em critérios geográficos ou de clientes
- Implicações:
 - busca rápida de ponto focal desejável
 - variáveis de decisão devem ser simplificadas para serem identificadas como pontos focais
 - busca de ponto focal que beneficie a empresa

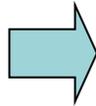
Movimentos Competitivos e Sinais de Mercado

- Informação e Segredo
 - Divulgação de informações: exigências legais e objetivos de mercado
 - Informação é crucial para objetivos ofensivos e defensivos
 - Revelação seletiva de informações

Análise da Concorrência Objetivos

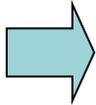
(Porter, 1987)

Perfil das prováveis mudanças estratégicas dos concorrente



Probabilidade de Sucesso

Espectro de movimentos estratégicos viáveis



Reação de cada concorrente ao conjunto de alterações na indústria

Mudanças ambientais mais amplas

Componentes da Análise da Concorrência

(Porter, 1987)



Hipóteses

(Porter, 1987)

- Crença a respeito de sua posição relativa
 - custo, qualidade do produto, tecnologia - o que vê como pontos fortes e fracos
- Identificação histórica ou emocional com produtos/políticas funcionais;
 - orientação para projeto do produto e qualidade do produto, localização...
- Valores da organização
- Demanda futura e tendências da indústria
 - quanto ao crescimento da indústria, concentração
- Avaliação quanto as metas e capacidades dos seus concorrentes. (sub ou superestimado)
- Diferenças culturais, regionais ou nacionais;
 - ex: Alemanha orientação para a produção e qualidade do produto à custas de maior custo unitário e de marketing

Capacidades

(Porter, 1987)

- Centrais
 - Pontos Fortes/Fracos
 - consistência da estratégia
 - capacidades tendem a aumentar ou a diminuir com o amadurecimento
- Crescimento
 - capacidades tendem a aumentar ou a diminuir com o crescimento e em que áreas
 - crescimento em termos de pessoal, habilidades e capacidade instalada
 - sustentável
- Resposta Rápida
 - reserva de caixa
 - poder de empréstimo
 - excesso de capacidade instalada
- Adaptação a mudança
- Poder de Permanência
 - Sustentar a Batalha: reserva de caixa, unanimidade, horizonte de longo prazo nas metas financeiras e ausência de pressão no mercado de ações.

Sistema de Inteligência

(Porter, 1987)

Coleta de Dados de
Campo

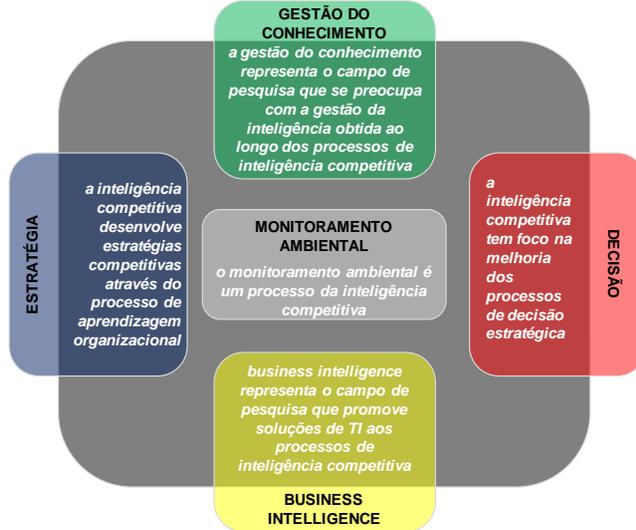
Coleta de Dados
Publicados



Análise da Concorrência

Uma Visão Holística da Inteligência Competitiva

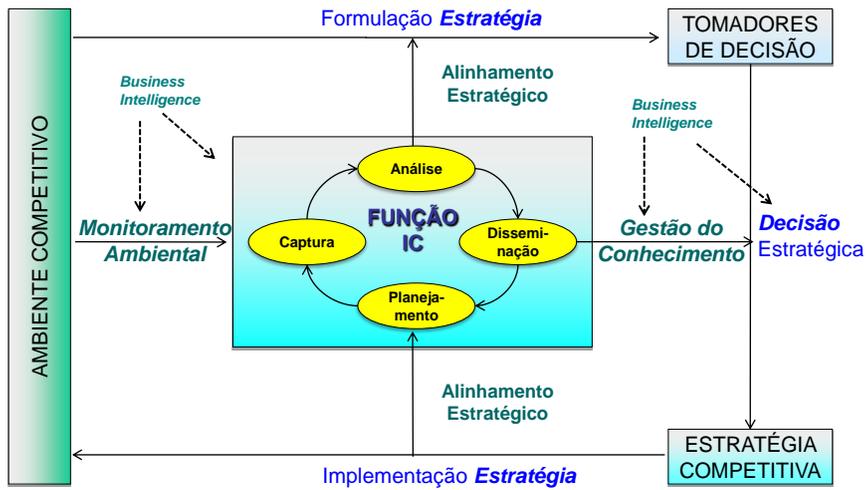
(Cabral Netto; Laurindo, 2015)



Modelo de Inteligência Competitiva

(Cabral Netto, 2011)

Estratégia; Monitoramento Ambiental; Decisão; Business Intelligence; Gestão do Conhecimento



UMA VISÃO HOLÍSTICA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA TEORIA