



INTELIGÊNCIA COMPETITIVA com enfoque empreendedor (I)

Prof. Leonardo Guimarães Garcia

AULA 2

INTELIGÊNCIA DO COMPETIDOR

- 1 – Aspectos gerais da técnica
- 2 – O que orienta o concorrente?
- 3 – O que o concorrente está fazendo/fará?

INTELIGÊNCIA DO COMPETIDOR

1 – Aspectos gerais da técnica

* *Motivação para a aplicação da “Inteligência do Competidor”:*

- Para sobrepujar a concorrência, é preciso conhecê-la **muito bem!** Para tanto, a técnica:
 - oferece um quadro abrangente dos pontos fortes (ameaças?) e fracos (oportunidades?) dos rivais
 - diminui a influência das hipóteses infundadas, do “achismo”, sobre os concorrentes
 - leva à estruturação/sistematização da coleta de dados sobre a concorrência
 - **Viabiliza a competição vitoriosa!!!**

“Conheça o seu inimigo e conheça a si mesmo, e mesmo em cem batalhas você não correrá perigo”

Sun Tzu – A Arte da Guerra



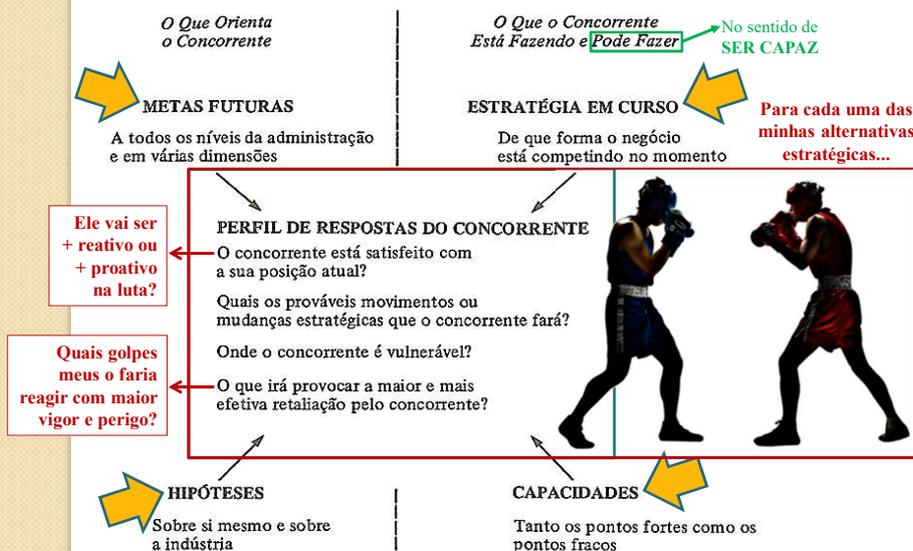
*** Implicações sobre a formulação da estratégia organizacional:**

- Ao se criar diferentes alternativas estratégicas, a escolha da melhor entre elas deveria considerar a **intensidade e a efetividade da reação dos concorrentes!**
- Deseja-se prever **como o concorrente responderia a cada alternativa estratégica**, de modo que o estrategista pudesse escolher aquela cuja resposta fosse a + favorável possível:
 - Sendo possível, devemos criar uma estratégia que nos beneficie e que não ameace a concorrência (evitar o conflito desnecessário);
 - Não sendo possível, devemos “controlar a batalha” por meio de uma estratégia que nos favoreça:

“Supondo que os concorrentes farão retaliações aos movimentos que uma empresa inicia, o ponto estratégico é selecionar o melhor campo de batalha onde lutar com seus concorrentes. Este campo de batalha é o segmento de mercado ou as dimensões estratégicas em que os concorrentes estejam mal preparados, menos entusiasmados, ou menos à vontade para competirem.”

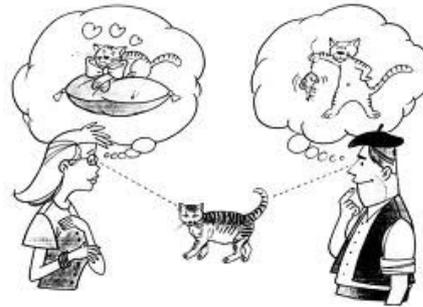


*** Raciocínio Central da Técnica:**



2 – O que orienta o concorrente?

- O hemisfério esquerdo do modelo da técnica representa as **CRENÇAS** que **guiam as decisões & ações** do concorrente!
- Para o autor, as crenças organizacionais possuem duas componentes:
 - **Hipóteses** (reúne o que o concorrente pensa sobre como as coisas **SÃO**);
 - **Metas futuras** (representa o que ele pensa sobre como as coisas **SERÃO**).



* Hipóteses:

- “Toda empresa opera com um conjunto de hipóteses sobre sua própria situação”
- Descobrir as hipóteses que o concorrente tem **sobre si mesmo** (suas forças e fraquezas, sua situação atual, etc.) e **sobre a dinâmica do mercado** ajuda-nos a competir com maiores chances de vitória:
 - Conhecer as hipóteses nos permite antecipar as reações/comportamentos do concorrente
 - Reconhecer as hipóteses equivocadas/pontos cegos nos dá uma vantagem importante:

“Se um concorrente acredita que possui a maior **lealdade dos consumidores** no mercado e isto não acontece, um **corte de preços provocativo** pode ser uma boa maneira de ganhar posição.

O concorrente pode **se recusar a igualar seu preço** acreditando que isto terá um impacto pequeno em sua parcela de mercado, vindo a descobrir que **perdeu uma posição de mercado** **significante** antes de reconhecer seu erro”



*** Metas Futuras:**

- Representa aquilo que a organização almeja para o seu futuro (Visão!)
- As metas dependem do **grau de satisfação** do concorrente com a sua situação atual. Se o grau for **alto**:
 - a probabilidade dele alterar sua estratégia vigente é **baixa**;
 - as metas futuras irão se basear nas metas atuais;
 - sua reação a eventos externos desfavoráveis ou a movimentos hostis dos concorrentes tende a ser vigorosa.
- Conhecer as metas dos principais concorrentes nos ajudará a perceber se o embate tende (ou não) a acontecer!
 - Se for acontecer, nosso sucesso envolverá atrapalhar o concorrente a atingir suas próprias metas!
 - Esse “atrapalho” deverá ser calculado, para evitar uma guerra generalizada (queremos vencer, não provocar a ira dos adversários)

**3 – O que o concorrente está fazendo/fará?**

- O hemisfério direito do modelo representa a **BASE CONCRETA das decisões & ações** do concorrente!
- Para o autor, essa base possui duas componentes:
 - **Capacidades** (representa **o que o concorrente É** – suas competências baseadas em suas forças e fraquezas);
 - **Estratégia corrente/em curso** (representa **o que o concorrente ESTÁ FAZENDO** com as capacidades que tem).



*** Capacidades:**

1. Capacidades Centrais:

- ❖ Em quais áreas funcionais o concorrente é melhor? E em quais é pior?
- ❖ Há alguma tendência de melhora ou piora dessas capacidades com o tempo?

2. Capacidade de Crescimento:

- ❖ Qual a capacidade de crescimento do concorrente em termos de pessoal, habilidades e capacidade instalada?

3. Capacidade de Adaptação às Mudanças:

- ❖ Há indícios de que o concorrente monitora e age conforme as mudanças do macroambiente (mudanças socioeconômicas, tecnológicas, legais, ambientais, etc.) e do ambiente competitivo (mudanças com os clientes, fornecedores, etc.)?

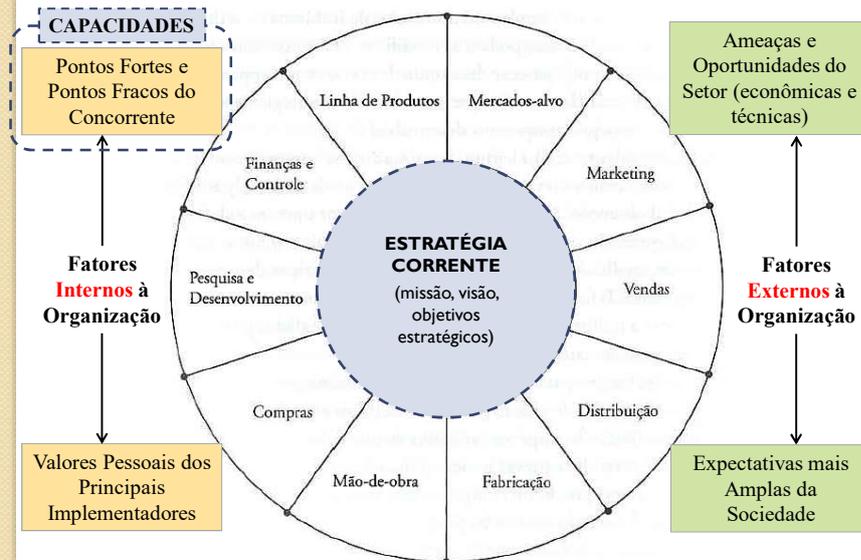
4. Velocidade de Resposta aos Movimentos dos Concorrentes:

- ❖ Ações do concorrente no passado ocorreram em função de ações da concorrência?
- ❖ Com que velocidade?

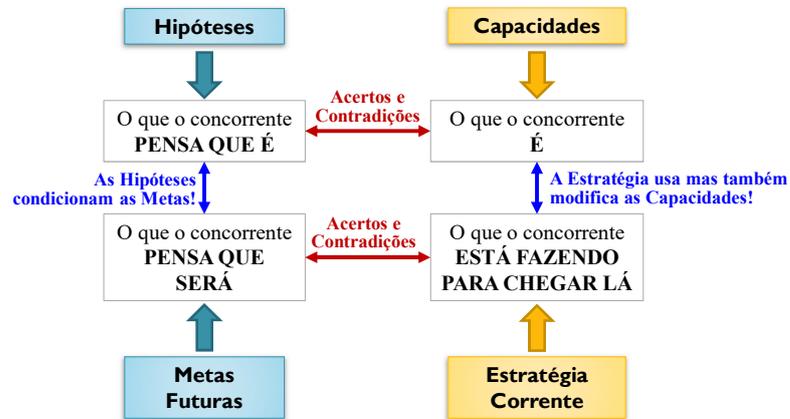
5. Capacidade de Sustentar Batalhas Prolongadas:

- ❖ Tem recursos financeiros para isso?
- ❖ Seus líderes são adeptos dessa prática?

*** Estratégia corrente:**



* Uma síntese da técnica:



- O concorrente está satisfeito com sua posição atual?
- Quais os prováveis movimentos ou mudanças estratégicas que o concorrente fará?
- Onde o concorrente é vulnerável?
- O que irá provocar a maior e mais efetiva retaliação pelo concorrente?

PARA A PRÓXIMA AULA, TRAGAM IMPRESSO (OU NO SEU NOTEBOOK) O ARQUIVO "CHECKLISTS", DISPONÍVEL NO MOODLE!!!

REFERÊNCIAS

1. FULD, L. M. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors. New York: John Wiley & Sons, 1995.
2. PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.