

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

MICHAEL PORTER

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E EMPRESARIAL

AULA - 10

Prof. João Maurício G. Boaventura

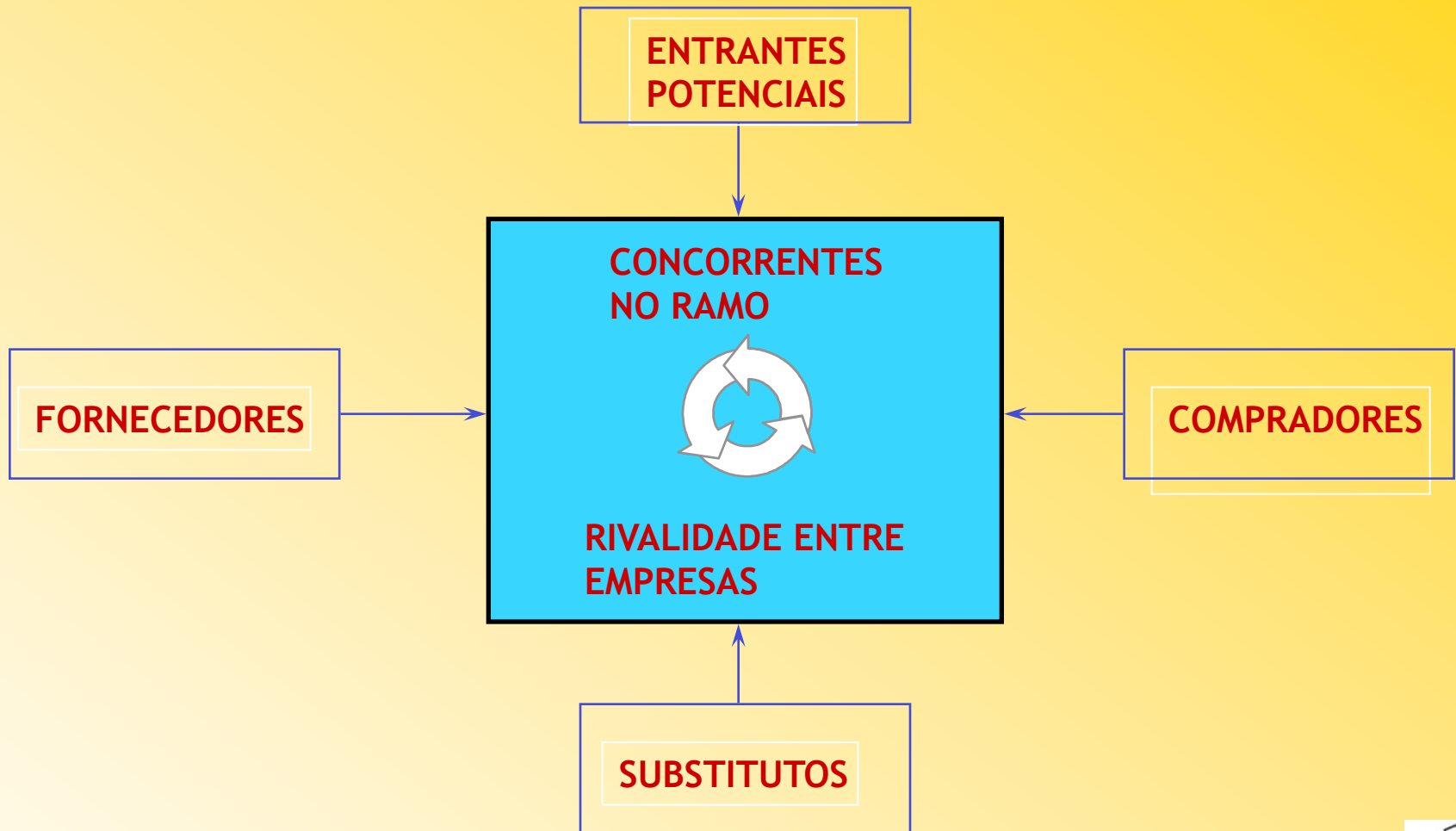


ESTRATÉGIA COMPETITIVA

É a busca de uma posição competitiva favorável e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.



As 5 Forças Competitivas



VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa.



CADEIA DE VALOR

Atividades de Apoio

Coordenação Administrativa e Serviços de Apoio

Administração de Recursos Humanos

Desenvolvimento Tecnológico

Obtenção de Recursos

Logística
Interna

Operações

Logística
Externa

Marketing
e
Vendas

Atendimento
ao
Cliente

Margem

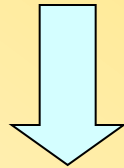
Margem

Atividades Primárias

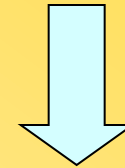


VANTAGEM COMPETITIVA

DOIS TIPOS BÁSICOS DE VANTAGEM COMPETITIVA



VANTAGEM DE CUSTO



VANTAGEM DE DIFERENCIAÇÃO

SÃO DUAS FORMAS ALTERNATIVAS DE CRIAR
MAIS VALOR DO QUE OS CONCORRENTES



VANTAGEM DE CUSTO

Conseguir ofertar um determinado produto ou serviço, com performance comparável aos demais da indústria, porém, detendo os menores custos de produção e distribuição da indústria.



VANTAGEM DE DIFERENCIAÇÃO

**Atingir desempenho superior
(singular) em alguma área
importante de benefício ao cliente
(serviços, qualidade, tecnologia,
estilo), tendo custos similares aos
dos concorrentes.**



ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Três Tipos de Estratégias Genéricas:

- Liderança de Custo
- Diferenciação
- Enfoque



ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

VANTAGEM ESTRATÉGICA

ALVO ESTRATÉGICO

Exclusividade Percebida
pelo Consumidor

Posição de Baixo Custo

No Âmbito de
Toda a Indústria

DIFERENCIAÇÃO

**LIDERANÇA NO
CUSTO TOTAL**

Apenas em um
Segmento Particular

FOCO



LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL

- Conseguir os menores custos de produção e distribuição na Indústria como um todo para obter maior rentabilidade.
- Praticar preços equivalentes ou mais baixos que os dos concorrentes e oferecer produtos com qualidade aceitável.



LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL

CAPACITAÇÕES REQUERIDAS

- ⇒ Investimento e acesso ao capital necessário
- ⇒ Boa capacidade de engenharia de processo
- ⇒ Supervisão intensa de mão-de-obra
- ⇒ Produtos projetados para facilitar a fabricação
- ⇒ Sistema de distribuição com baixo custo



LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL

RISCOS

- ⇒ **Mudança tecnológica, anulando investimento ou aprendizado anteriores.**
- ⇒ **Aprendizado de baixo custo por novas empresas entrantes ou por seguidores (imitação ou capacidade de investir em instalações mais eficientes).**
- ⇒ **Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo (miopia).**
- ⇒ **Inflação de custos afetando o diferencial de preço.**

DIFERENCIAÇÃO

Atingir desempenho superior (singular) em alguma área importante de benefício ao cliente (serviços, qualidade, tecnologia, estilo), abordando todo o mercado.

Obtenção de rentabilidade via preço-prêmio, tendo custos similares aos dos concorrentes.

DIFERENCIAÇÃO

CAPACITAÇÕES REQUERIDAS

- ⇒ Grande habilidade em marketing.
- ⇒ Boa capacidade em engenharia de produto.
- ⇒ Capacidade criativa elevada.
- ⇒ Grande capacidade em pesquisa básica.
- ⇒ Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia.

DIFERENCIAÇÃO

RISCOS

- ⇒ O diferencial de custos entre os concorrentes com produtos de baixo custo torna-se muito grande, para que se consiga manter a lealdade à marca
- ⇒ Necessidades ou desejos dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui
- ⇒ Imitação reduzindo a diferenciação percebida pelos consumidores

FOCO

- **Abordar um ou poucos segmentos do mercado, ao invés de abordar o mercado todo, e procurar atender melhor às necessidades desses segmentos.**
- **Buscar liderança em custo ou diferenciação, dentro do mercado-alvo, usando um único marketing mix.**

FOCO

CAPACITAÇÕES REQUERIDAS

Habilidades necessárias para obter diferenciação ou vantagem de custo, para atender o segmento-alvo

FOCO

RISCOS

- ⇒ O diferencial de custos em relação aos concorrentes que atuam em todo o mercado se amplia de tal modo, que elimina as vantagens de custo de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançadas pelo foco.
- ⇒ As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduzem.
- ⇒ Concorrentes descobrem submercados dentro do alvo estratégico, “desfocando” a empresa.

O PROBLEMA DO MEIO-TERMO

- A empresa que não tiver uma estratégia bem definida terá o pior desempenho (indefinição estratégica)
- Empresas “em crise existencial” procuram ser superiores em todas as dimensões estratégicas e acabam não sendo boas em nenhuma dimensão específica

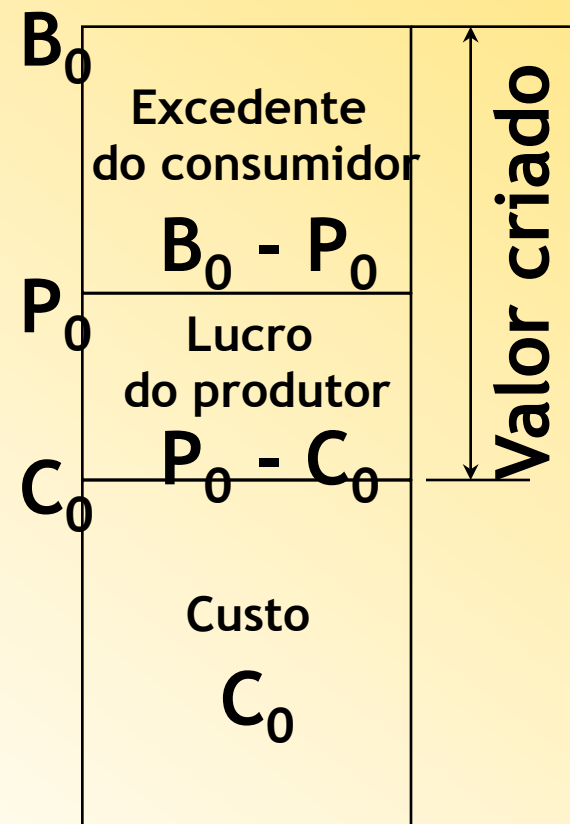
MOTIVOS:

- ⇒ As estratégias genéricas são alternativas que exigem meios diferentes ou até incompatíveis de organização
- ⇒ Uma empresa indefinida é um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas internos de motivação

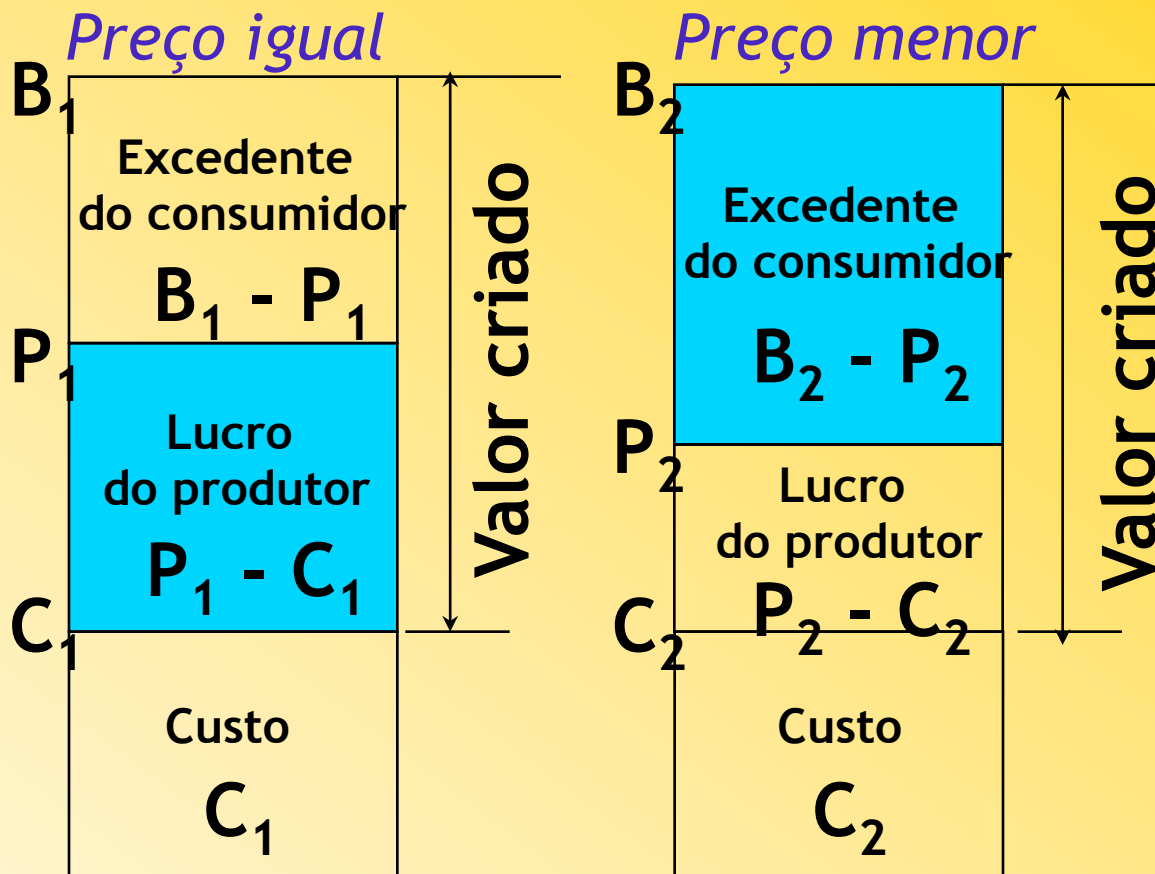
ESTRATÉGIA DE CUSTO



Firma típica



Firma com vantagem de custo



Margem maior

Volume igual

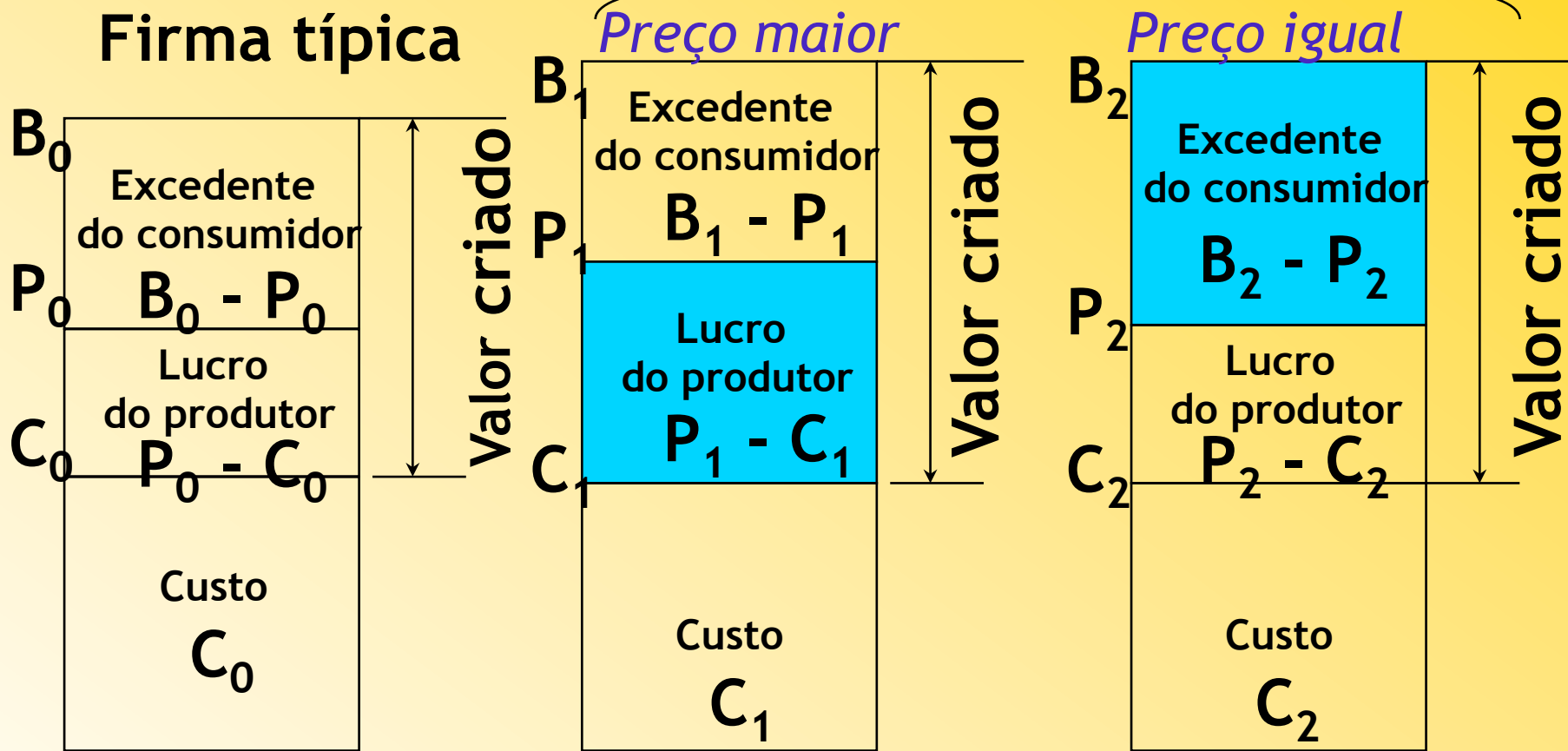
Volume maior

Margem igual

ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO



Firma com vantagem de diferenciação



Margem maior

Volume igual

Volume maior

Margem igual



F I M

