

Intensidade Competitiva: Ambiente Competitivo



No boletim anterior, o de número 1 desta série, nós discutimos sobre a intensidade competitiva explorando o ambiente externo, mais conhecido como o macroambiente. Vimos então que podemos tratar as variáveis de análises deste ambiente como variáveis incontroláveis do mercado: economia, político-legal, cultura/sociedade, tecnologia, demografia e recursos naturais. Neste boletim vamos tratar do ambiente competitivo. É também conhecido como o modelo de cinco forças de ameaças ambientais.

[1]
Para mais informações e o acesso às edições anteriores:
<http://markesalq.com.br/boletim-markesalq/>. Contate-nos pelo e-mail: grupo@markesalq.com.br

Caetano Haberli Junior

O que precisamos entender do ambiente competitivo

Ambiente Competitivo ou Organizacional: é o número e as forças das empresas rivais que concorrem num determinado mercado.
(<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>)

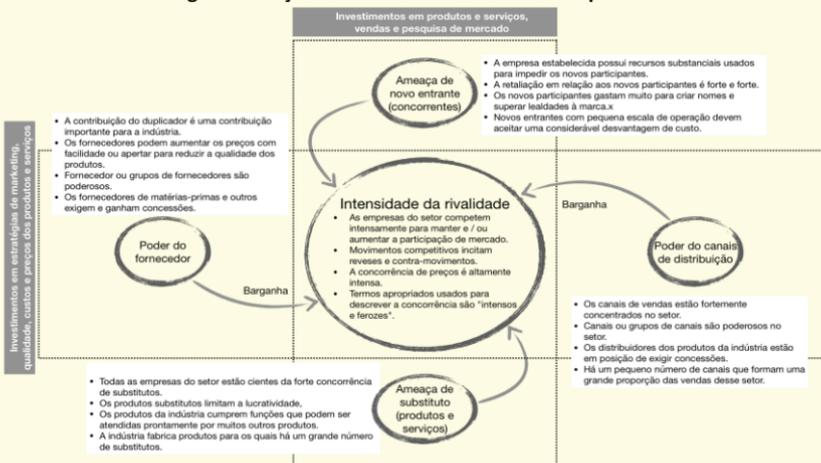
A análise da intensidade competitiva deve observar a evolução da demanda, evolução dos preços, desempenho dos concorrentes, potencial de mercado, participação de mercado, sazonalidade e vendas totais. Deve-se sempre buscar dados setoriais e de tendências.

Kwieciński, mostra que para avaliar o ambiente competitivo pode-se utilizar os conceitos das cinco forças de Porter, conforme a figura 1 que mostra os elementos de análises fundamentais para avaliação deste ambiente. [2][3]

Estas cinco forças determinam a rentabilidade do setor ao influenciar nos níveis de investimentos nas estratégias de marketing, nos custos, na qualidade e nos preços dos produtos e serviços, observados no eixo "X": fornecedores – rivalidade – compradores (canais de vendas). No eixo "Y, entrantes - rivalidade – substitutos, observa-se que as forças determinam a rentabilidade do setor ao influenciar os investimentos em produtos, serviços, vendas e em pesquisas para inteligência e desenvolvimento de capacidades dinâmicas de análises de concorrentes e canais de vendas.

Numa visão de marketing a análise dos compradores (clientes e consumidores) é complexa por se tratar da natureza dos comportamentos humanos. A sugestão é que este ambiente seja analisado à parte. No próximo boletim nós vamos falar sobre estas análises. No entanto, propomos que se faça uma análise dos canais de distribuição no lugar nos compradores, conforme proposto da figura 1.

Figura 1. Forças de análise da intensidade competitiva



Fonte: adaptado pelo autor de Kwieciński, (2017)

O autor Kwiecieński, também demonstra como mensurar a intensidade da concorrência. É mostrada na tabela 1 estas medidas de mensuração e os autores citados no artigo citado. [2]

Indicadores / Variáveis		Literatura
Medidas baseadas em fontes secundárias (índices)		
✓	Número de concorrentes e participação de mercado.	[4]
✓	A proporção de participação de mercado em relação ao número de concorrentes.	
✓	O registro da soma total da concorrência média enfrentada em todos os mercados de produtos participantes. Quais são os principais concorrentes.	
✓	Montar grupos estratégicos (objetivos, estratégias, forças e fraquezas e padrão de reação). Relato sobre cada um dos concorrentes visando traçar um quadro comparativo. Posicionamento de cada empresa.	
✓	Previsão de entrada de novos competidores.	
✓	Tempo necessário para substituir um fornecedor.	
✓	Índice de Herfindahl (HHI) ₁ ;	[5]
✓	Curva de Lorenz ₂	
✓	Índice de entropia de Theil ₃	
✓	Índice Gini ₄	
✓	Índice Lerner ₅	
✓	Coefficiente de penetração e coeficiente de duplicação para acesso a mercados.	[6]
✓	Canais disponíveis no mercado. Vantagens e desvantagens de cada canal.	
✓	Tipos de Canais: Atacado, Distribuidor, Varejo (tipos de varejos)	
✓	Número de pontos de venda e cobertura de regiões.	
✓	Desempenho dos canais.	
✓	Há parcerias ou exclusividade?	
Medidas baseadas em fontes primárias (pesquisas)		
✓	A concorrência em nossa indústria é acirrada.	[7]
✓	Existem muitas "guerras de promoção" em nossa indústria.	
✓	Qualquer coisa que um concorrente possa oferecer, outros podem combinar prontamente.	
✓	A concorrência de preços é uma marca registrada de nossa indústria.	
✓	Ouve-se um novo movimento competitivo quase todos os dias.	
✓	Nossos concorrentes são relativamente fracos.	
✓	As empresas gastam mais em cada dólar de vendas em marketing devido ao aumento da concorrência.	[8]
✓	As empresas do nosso setor lutam agressivamente para manter sua participação no mercado.	[9]
✓	A competição será mais intensa.	
✓	Normalmente adotamos uma postura de "desfazer o concorrente" em nossos mercados de exportação	[10]
✓	Tomamos medidas hostis para alcançar metas competitivas de exportação	
✓	Nossas ações em relação aos concorrentes de exportação podem ser consideradas agressivas	
✓	Nossos mercados de exportação são conhecidos pela concorrência entre empresas	
✓	Existe uma concorrência substancial entre empresas em nossos mercados de exportação	
✓	A concorrência entre empresas em nossos mercados de exportação é intensa	

Fonte: adaptado pelo autor de Kwiecieński, (2017)

Entendendo

¹ O Índice HHI é uma medida da concentração do mercado e da concorrência.

² Distribuição de renda em uma sociedade, sob um ponto de vista de bem-estar.

³ Medida de distribuição de renda.

⁴ Medida para o grau de concentração de renda por determinados grupos.

⁵ Descreve o poder de mercado exercido por uma empresa.

Como fazer a análise do ambiente competitivo?

A avaliação dessas forças ajuda a reconhecer as estratégias da concorrência, o poder de barganha dos fornecedores, estabelecer barreiras de entrada a possíveis entrantes e se antecipar aos produtos substitutos, além de reconhecer os sistemas de distribuição do setor. É fundamental definir quais os fatores críticos de sucesso, ou os seus impactos nos negócios, produtos e serviços da companhia. Esta parte requer análise de dados, criatividade e inovação para formulação de hipóteses estratégica. A figura 2 mostra como montar este raciocínio.

Figura 2. Impactos do ambiente competitivo nos negócios

Intensidade da rivalidade	Estratégias dos Concorrentes	Quais as respostas de nossa empresa	Impactos: Fatores Críticos de Sucesso	Hipóteses Estratégicas
Quais são os principais concorrentes (objetivos, estratégias, forças e fraquezas e padrão de reação)? É possível montar os grupos estratégicos? Como é a rivalidade do setor? Qual a posição da empresa (<i>market share</i>) em cada classe de produtos?				
Fornecedores	Poder de Barganha dos Fornecedores	Quais as nossas estratégias	Impactos: Fatores Críticos de Sucesso	Hipóteses Estratégicas
Quem são e qual a relação econômica e política com os fornecedores? Há dependência e diferenciação por insumos estratégicos? Há parcerias ou exclusividade?				
Canais de Distribuição	Poder de Barganha dos Canais	Quais as nossas Estratégias	Impactos: Fatores Críticos de Sucesso	Hipóteses Estratégicas
Quais os canais disponíveis no mercado? Quais as vantagens e desvantagens de cada canal? A cobertura de área de atuação é suficiente? Há parcerias ou exclusividade?				
Entrantes	Tendências dos Entrantes	Quais as barreiras que criamos	Impactos: Fatores Críticos de Sucesso	Hipóteses Estratégicas
Há previsão de entrada de novos competidores?				
Substitutos	Tendência dos Substitutos	Quais as nossas Estratégias	Impactos: Fatores Críticos de Sucesso	Hipóteses Estratégicas
Existem produtos ou serviços substitutos? Quais?				

O ambiente competitivo analisa a rentabilidade do setor ao influenciar nos níveis de investimentos nas estratégias de marketing, nos custos, na qualidade e nos preços dos produtos e serviços. Por outro lado também analisa como estas variáveis determinam a rentabilidade do setor ao influenciar os investimentos em produtos, serviços, vendas e em pesquisas para inteligência e desenvolvimento de capacidades dinâmicas de análises de concorrentes e canais de vendas.



Na prática - Exercício

Você tem um espírito empreendedor e teve uma ideia: lançar um produto a base de amendoim, fonte de energia e de proteína, produzido com açúcar mascavo, sem adição de açúcar refinado, sem adição de farinha e glúten. Ele está enquadrado na categoria de produto integral. Não tem aromatizantes e corantes artificiais. É um produto que pode satisfazer os desejos de alguns segmentos de clientes com comportamentos mais fitness e diets.

Porém, você tem dúvidas importantes como: criar uma nova categoria de produto ou partir para lançar dentro de uma categoria já existente no mercado? Por exemplo, um cookie integral.

- Considerando o ambiente competitivo, como você conduziria a análise utilizando a figura 2?
- Para cada variável de análise da figura 2 quais as informações são relevantes e quais são as imprescindíveis que você precisa conhecer?
- Quais estratégias você pensou em realizar para cada variável de análise e quais seriam os impactos no seu novo produto?
- Há impactos considerados como fatores críticos de sucesso não considerados em sua análise?
- Quais as hipóteses estratégicas deveriam considerar para avançar com seu produto?

■ **Caetano Haberli Júnior** é doutor em sistemas de informações pela NOVA IMS de Lisboa e ECA-USP. Mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba UNIMEP com linha de pesquisa em Marketing. (2005). É graduado em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas PUC-Campinas (1990).

Referências

- [1] Barney, J.B., & Hesterly, W.S. (2005). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases.
- [2] Kwieciński, D. (2017). Measures of competitive intensity - Analysis based on literature review. *Journal of Management and Business Administration*. Central Europe, 25(1), 53–77.
- [3] Porter, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introductions. New York: Free Press Export Edition, 2004, c1980. Pág. 4 – 33.
- [4] Jankowska & Bartosik-Purgat, 2012; Mudambi & Helper, 1998; Wu, 2012; Wu & Pangarkar, 2010
- [5] Bajtelsmit & Bouzouita, 1998; Becker & Dietz, 2004; Mahapatra et al., 2012; Ramaswamy, 2001; Wu, 2012
- [6] Dawes, J., & Nencyz-Thiel, M. (2013). Analyzing the intensity of private label competition across retailers. *Journal of Business Research*, 66(1), 60–66.
- [7] Chan et al., 2012; Chen et al., 2015; Jaworski & Kohli, 1993; K. H. Tsai & Hsu, 2014; M. T. Tsai et al., 2011; Wieseke et al., 2012; Wu, 2012
- [8] Mahapatra, S. K., Das, A., & Narasimhan, R. (2012). A contingent theory of supplier management initiatives: Effects of competitive intensity and product life cycle. *Journal of Operations* et al., 2012
- [9] Lusch, R. F., & Laczniak, G. R. (1987). The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(3), 1–11. <https://doi.org/10.1007/BF02722166>
- [10] Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2012). Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital. *International Business Review*, 21(4), 667–681. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.07.009>
- [11] Kotler, Philip. Administração de marketing / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

Boletim MarkEsalq é uma publicação periódica do grupo de pesquisa e extensão em Marketing e Gestão, o MarkEsalq, que foi criado em 2011 na ESALQ/USP, e que tem como missão gerar e disseminar conhecimento sobre marketing e gestão a seus membros e a sociedade como um todo. O Boletim MarkEsalq, é coordenado pela acadêmica Nathalie D. O. Franco supervisionado pelo coordenador do grupo, o Prof. Eduardo Eugênio Spers e tem como jornalista responsável Mariana Vizoto. Tem como parceira a empresa Moretti Design.