Resumo do Livro Estratégia Competitiva, de Michael Porter,

Se você entrou no mundo dos negócios para vencer, então, precisa desenhar o seu posicionamento estratégico junto aos clientes, fornecedores e concorrentes. Como fazer isso? O livro Estratégia Competitiva, de Michael Porter, a a receita.

Porter é uma dos mais influentes mestres da gestão contemporânea e, com essa obra, ele ajuda o leitor a migrar da teoria para a prática, prevendo o comportamento dos competidores e dominando a inteligência competitiva.

Nessa obra brilhante, Michael Porter analisa as 5 forças fundamentais que movem o mercado competitivo. Além disso, o autor introduz um modelo simples, com 3 estratégias genéricas (baixo custo, diferenciação e foco) que podem ser aplicadas por gestores de empresas de todos os tamanhos.

Você está pronto para saber o que é estratégia competitiva e como usar essa força a favor do seu empreendimento? Vamos lá!

As 5 forças que movem a competição

1. Ameaça de novos entrantes

O livro Estratégia Competitiva lembra que, a todo momento, um novo concorrente pode bater à sua porta, para disputar um pedaço de mercado dentro de um segmento (market share). Isso pode representar um problema para uma empresa estabelecida. Assim, o ideal é criar barreiras de entradas. Elas podem ser por meio de registro de marcas, registro de patentes e várias outras opções.

Se as suas barreiras à entrada de novos concorrentes não forem fortes o suficiente, o seu terreno poderá ser facilmente "invadido".

2. Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade entre as empresas sempre existirá. O que você precisa medir é o impacto do concorrente no seu negócio.

Alguns têm baixo nível de competitividade e outros enfrentam concorrência implacável.

Lembre- se que concorrente não é apenas quem produz a mesma coisa que você. Mas é aquele que compete junto ao mesmo consumidor.

Quanto mais acirrada a luta entre as empresas para conquistar uma maior penetração de mercado (market share), maior também é a dificuldade de uma estratégia competitiva.

Nesse caso, ressalta Porter, a batalha ocorre em diversos aspectos: verba de mídia publicitária, competições por preço, pesquisa e desenvolvimento, qualidade do serviço, entre outros.

3. Ameaça de substituição

Esse item trata das "chances do seu cliente achar um jeito diferente de fazer o que você faz". Isso é de fato uma ameaça. Afinal, não existe produto tão original que não tenha concorrência.

Por exemplo, quando o smartphone começa a impactar a venda de laptops, temos um modelo clássico de pressão de produtos substitutos.

A verdade é que os substitutos estão sempre aí, às vezes com mais forças, outras nem tanto. O seu problema agrava, se esses substitutos forem mais baratos.

Quanto maior a pressão dos substitutos, menos atrativo fica o segmento. Isso porque eles interferem diretamente nos preços, reduzem os retornos e a rentabilidade.

4. Poder de negociação dos compradores

Esse é o poder que o consumidor tem de mexer nos preços. Quanto menor a base de clientes, mais poderosa ela é. O

inverso também é correto, ou seja, o seu poder de controle cresce quando se tem muitos clientes.

Em outras palavras, quanto mais poder de negociação o cliente tem, menores os lucros de um determinado segmento. Isso pode se dar por meio da demanda por menores preços, mais qualidade ou mais opções para escolhas.

5. Poder de barganha dos fornecedores

O que determina a força do fornecedor é, principalmente, a facilidade que ele tem de alterar os seus preços.

Assim, o livro Estratégia Competitiva explica que quanto maior o poder de barganha dos fornecedores, para aumentar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços oferecidos, menor controle uma empresa tem sobre sua penetração de mercado e sua lucratividade.

Assim, investir todas as suas fichas nas mãos de poucos fornecedores deixa a sua empresa vulnerável. Você fica, literalmente, nas mãos deles e, inclusive, enfraquece o seu poder de negociação.

Por outro lado, ficar mudando de fornecedor a todo instante pode ser dispendioso. Então, invista energia para criar uma excelente carteira de fornecedores e desenvolva com eles uma relação de parceria e confiança, na base do ganha-ganha.

As estratégias genéricas de Porter

Você já conhece as 5 forças de Porter. Então, é hora de entender as 3 estratégias competitivas genéricas: Liderança de Custo, Diferenciação e Foco. Elas nada mais são do que formas de se desenvolver vantagens em relação aos seus concorrentes.

Veja um pouco mais sobre cada uma dessas estratégias genéricas de Porter.

Liderança de custo

Existem duas maneiras principais de se obter a liderança de custo:

- Aumentando os lucros e jogando os custos para baixo, ao mesmo tempo em que se aplica os preços médios da indústria.
- Aumentando a quota de mercado com redução de preços e de custos, conseguindo assim manter um lucro razoável por venda.

Ou seja, essa estratégia requer foco constante da empresa em

redução de custos em todas as áreas do negócio, para garantir preços competitivos.

Quando seu posicionamento se baseia no menor custo, você se protege do risco de ter um pequeno portfólio de clientes. Assim, a dependência dos seus clientes fica diluída entre um alto volume de compradores, explica o autor de Estratégia Competitiva.

O maior risco da estratégia de liderança de custo é que as fontes de redução de custo estão ao alcance de todos e os seus concorrentes podem copiá-las a qualquer momento. Assim, é fundamental você buscar sempre por novas maneiras de reduzir todos os custos e, nesse caso, uma dica é recorrer aos processos de melhoria contínua.

Diferenciação

Nessa estratégia, você deve ter produtos/serviços únicos, de alta qualidade e mais atraentes que a concorrência. A diferenciação atua reduzindo as alternativas de compra do consumidor. Isso faz com que se possa cobrar mais pelos produtos, impulsionando os lucros.

Os principais desafios deste modelo são as estruturas de custo, geralmente mais caras. Afinal, o cliente que busca diferenciação exige maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, marketing e design. Além disso, é essencial manter a agilidade em seus novos processos de desenvolvimento de produtos.

Foco

Empresas que apostam nas estratégias de foco concentram-se em nichos bem específicos de produto ou mercado, permitindo assim alcançar ganhos de escala.

Essa estratégia permite atender os clientes em seu mercado de maneira excepcional, desenvolvendo uma forte tendência de

fidelidade à marca. O resultado disso é que o seu segmento de mercado fica menos atraente para os concorrentes.

No entanto, o foco geralmente não é suficiente por si só. O sucesso em uma estratégia de foco genérica está em garantir algo a mais para reduzir custos ou para aumentar a diferenciação.

Como escolher a estratégia genérica correta para o seu negócio

A sua escolha conduzirá todas as demais decisões estratégicas que você adotará no seu empreendimento. Então, trate esse assunto com cuidado. Dedique tempo e atenção para fazer a coisa certa.

No livro Estratégia Competitiva, Porter aconselha a não apostar em mais de uma estratégia ao mesmo tempo. Isso porque, segundo ele, as ações que você precisa tomar para que cada tipo de estratégia funcione redondinho atraem diferentes tipos de clientes.

Assim, o que você deve fazer é levar em consideração as competências e os pontos fortes da sua organização. As dicas abaixo podem ajudá-lo nesse processo. Veja:

1. Aplique a matriz SWOT para avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que você enfrentaria, para cada uma das estratégias.

2. Use a análise das 5 Forças para entender a natureza da sua indústria.
3. Compare as análises SWOT das opções estratégicas viáveis com os resultados da análise das 5 Forças.
4. Selecione a estratégia genérica que apresente um conjunto de opções mais forte para o seu caso específico.

A estratégia competitiva e os 4 pilares para o entendimento do mercado

1. Avaliação dos objetivos futuros

Antes de dar os primeiros passos, você precisa entender bem os objetivos estratégicos da sua empresa e da concorrência. Assim, você conseguirá ver com clareza o mercado e as ameaças, avaliando melhor os possíveis pontos de colisão no futuro.

2. Avaliação das identificações pressupostas

De acordo com o livro Estratégia Competitiva, é preciso entender a percepção dos seus concorrentes sobre você e sobre os demais atores do mercado. Isso pode ajudá-lo a criar planos futuros e optar por uma melhor estratégia competitiva.

3. Avaliação das estratégias atuais

Também é preciso ter clareza sobre estratégias atuais dos seus concorrentes e entender o que eles estão fazendo neste momento. Isso ajudará você a antever o que é possível e quais as ações estratégicas deles que veem pela frente.

4. Avaliação das capacidades

Além da estratégia, é preciso entender a capacidade de um competidor em executar uma estratégia, baseada em suas forças e fraquezas, para assim ser capaz de antever os próximos passos da competição.

Enfim, o livro Estratégia Competitiva ressalta que, a todo momento, o mercado e os competidores dão sinais da sua estratégia e o bom gestor deve ser capaz de ler estes sinais com precisão. Por isso, é essencial estar antenado a todas estas informações e, a partir delas, tentar enxergar se seus competidores darão guinadas que podem pegá-lo de surpresa.

Se você entende a dinâmica destes sinais, também pode usá-los para confundir a concorrência ou responder a potenciais ameaças.

Saiba a hora de sair de campo

Os produtos evoluem e a necessidade do consumidor também muda a passos largos, transformando em supérfluo aquilo que era essencial anteriormente. Assim, quando um segmento está em declínio, empresas tradicionais tendem a não querer abandoná-lo, pois, existem também as barreiras de saída (ativos, mão-de-obra, marketing etc).

Em Estratégia Competitiva, Porter explica que para superar essas barreiras de saída, é preciso desenvolver liderança e se tornar a única empresa sobrevivente naquele segmento. Com a dominância, é possível descontinuar produtos sem sofrer ameaças.

Outros caminhos são:

- Aplicar uma estratégia de nicho, encontrando um segmento que permaneça estável e, em seguida, construindo a posição neste segmento;

- Alienação rápida, que se baseia em vender o negócio no início de seu declínio, o que maximiza o valor do ativo da empresa e aumenta os ganhos obtidos com esta venda.

Integração vertical

Essa é uma das melhores alternativas para aumentar eficiência e reduzir custos. Ela se baseia em realizar o máximo de processos possíveis internamente, sem depender de fornecedores ou terceirizações, cobrindo todos os aspectos, desde a produção até a montagem, distribuição e vendas.

Segundo o livro Estratégia Competitiva, isso gera grandes economias e faz com que a empresa simplifique muitos processos antes onerosos.

Mas atenção. É fundamental ter bastante cuidado ao projetar seu plano de integração vertical. Ou seja, você deve sempre ter em vista os fatores não exclusivamente relacionados aos ganhos de eficiência que ela pode implicar. Por exemplo, um fornecedor interno obsoleto, pode comprometer a qualidade dos seus produtos e serviços.

5 frases inspiradoras de Michael Porter

Continue aprendendo

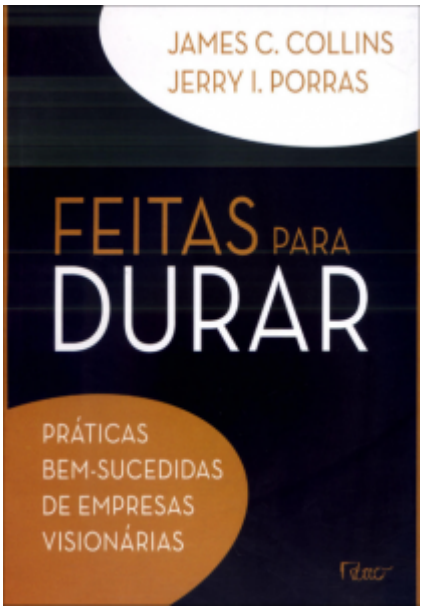
Então, você curtiu o resumo do livro Estratégia Competitiva, de Michael Porter? O microbook dessa obra está no 12min. Nele você vai encontrar exemplos interessantes e ainda aprenderá como competir globalmente. Se você preferir, pode acessar também o audio book.

O 12min, a sua plataforma de desenvolvimento pessoal, tem uma variedade enorme de outros microbooks fantásticos, dos mais renomadas autores.

E já que o assunto aqui foi estratégia competitiva para fazer o negócio se diferenciar e crescer, que tal conhecer também outra obra valiosíssima, que nós selecionamos pra você. Anote aí!

Feitas Para Durar – Jim Collins & Jerry

Porras



Feitas para Durar é resultado de uma ampla pesquisa em que os autores tinham um objetivo claro: descobrir o que torna uma organização realmente excepcional e diferente das demais.

Foram analisados 18 empreendimentos americanos visionários. Um trabalho que levou em conta dezenas de fatores, como cultura corporativa, estrutura societária, satisfação dos funcionários e penetração de mercado, entre outros.

Uma conclusão interessante foi: não é necessário uma ótima ideia para começar uma grande empresa. Um dos melhores livros para todo mundo que procura entender como algumas empresas se tornam grandes e se mantêm no topo.

Boa leitura e ótimos aprendizados!

Essas informações foram valiosas para você? Deixe aqui a sua opinião! E lembre-se de compartilhar esse post em sua rede social!