

# **Metodologia para análise da estratégia da concorrência**

# Importância da análise da concorrência

## Compreender o “meio concorrencial”

Concorrentes atuais e potenciais

Clientes

Distribuidores

Fornecedores

Tecnologia

Rivalidade competitiva

Makting mix

Estratégias

Fraquezas

Forças

Oportunidades

Competências

Restrições

Distribuição geográfica

Dimensão da equipa comercial

Campanhas, ações promocionais, comunicação,

.....

**Identificação da estratégia atual do concorrente**

**Identificação da cadeia de valor**

**Alianças estratégicas e protocolos**

**Recursos e competências**

**A organização**

**A estratégia futura**

**Sistemas de informação**

**Inovação tecnológica**

**Fatores críticos de sucesso**

**Fatores diferenciadores**

**Pricing, estratégia adotada**

# Identificação da estratégia atual do concorrente

## Questões chave:

**Quem são os nossos concorrentes diretos ?**

**Quem são os nossos concorrentes potenciais?**

**Quem são os nossos concorrentes com produtos substitutos?**

**Quem são os nossos concorrentes potenciais com produtos substitutos ?**

**A que concorrentes devemos prestar maior atenção ?**

# **Passos chave na análise:**

## **Identificar níveis de concorrência:**

**Necessidade**

**Família de produto**

**Classe de produto**

**Linha de produto, ( área geográfica, categorias demográficas ( rendimentos, segmentos a,b,c..)**

**Tipo de produto**

**Item do produto**

## **Identificar concorrentes por níveis de concorrência.**

## **Refinar por segmento de mercado:**

**Pelo cliente final**

**Pelo canal de distribuição**

**Pela área geográfica**

**Pela tecnologia**

# **Clientes e fornecedores:**

## **Clientes como concorrentes:**

Que clientes ?

Que produtos e serviços ?

Para seu próprio uso ?

Para vender a outros ?

## **Fornecedores como concorrentes ?**

Que fornecedores ?

Que produtos e serviços ?

Vender a quem ?

# Produtos substitutos

**Substitutos para necessidade:** - Produtos que quando comprados pelos nossos clientes atuais ou potenciais significa que o nosso produto não é comprado.

**Substitutos para a classe de produtos:** - Produtos que servem a mesma classe ou fim

## Questões chave:

Que opções de produto têm os clientes para a satisfação da mesma necessidade funcional ou fins do nosso produto ?

Que tecnologias estão emergindo que podem gerar tais opções de produto ?

Que tendências os clientes estarão a adotar ?

# Identificação dos concorrentes potenciais

**Players na indústria que podem movimentar-se para os nossos prontos, serviços e mercados.**

**Concorrentes que encontramos quando nos movemos para outros produtos, serviços e mercados.**

**Novos entrantes na indústria. De onde vêm ?**

**Tecnologia ( mesma, similar, não relacionada )**

**Produtos substitutos**

**Clientes**

**Fornecedores**

**Alianças estratégicas**



# Identificação da estratégia do concorrente



# **Estratégia atual do concorrente**

**Porque é que é importante conhecer-se ?**

**É o ponto de partida para entender o concorrente.**

**É a base para projetar os próximos movimentos/estratégia futura.**

**Sem uma sólida compreensão da estratégia atual é difícil interpretar os outros elementos do anterior modelo de análise.**

**Permite a comparação.**

**No mercado:**

**Âmbito: Em que mercados está e com que produtos ?**

**Postura: Como concorre nesses mercados com esses produtos ?**

**Objetivos: Que objetivos tem ?**

## No mercado:

**Âmbito:** Em que mercados está e com que produtos ?

**Produtos** ( negócios, produtos, linha/família/gama de produtos)

**Cientes** ( intermediários, armazenistas, distribuidores, retalhistas, clietes finais).

**Postura:** Como concorre nesses mercados com esses produtos ?

**Objetivos:** Que objetivos tem ?

**Produtos:** ( negócios, produtos, linha/família/gama de produtos)

**Cientes** ( intermediários, armazenistas, distribuidores, retalhistas, clietes finais).

# **Como concorre ? ( produtos/serviços/mercados)**

**1- Amplitude da linha de produtos e serviços ?**

**2- Funcionalidade**

**Qual a performance dos produtos ?**

**Diferentes aplicações**

**Fiabilidade**

**3- Serviços**

**Entrega**

**Assistência técnica**

**Pós-venda**

**4- Disponibilidade**

**Continuidade do fornecimento**

**Cobertura e distribuição**

**5- Imagem e reputação**

**6- venda e relações de venda ( Força de vendas e as respetivas relações com os clientes )**

**7- Preço**

**Preço de venda**

**condições**

# Os movimentos estratégicos do concorrente

## Âmbito:

Modificação do produto/serviço

Sequência na introdução de novos produtos

Sequência na introdução de melhorias nos produtos atuais

Alterações na focalização dos clientes

## Postura:

Alterações no modo de concorrer

Funcionalidade

Produtos e serviços,....

## Objetivos:

Alterações

Mercado

Financeiros

Tecnológicos

Posicionamento

Segmentos

# Sinais de mercado

## O que são?

- Ação de um concorrente que forneça indicação direta ou indireta dos seus objetivos, propósitos, políticas ou situação interna.
- Distinguir dos “ bluffs” !

## Tipos:

- Avisos prévios de movimentos
- Anúncios de resultados
- Discussões públicas sobre a indústria
- Explicações e discussões dos concorrentes sobre os seus próprios movimentos.
- Marca resposta
- Outros

# Estratégia atual do concorrente

## 1º - Segmentos produtos e mercados onde opera.

- Em que produtos o concorrente está e nós não estamos ( e vice-versa).
- Em que segmentos ele está e nós não estamos, porquê ?

## 2º - Como concorre?

Amplitude da linha de produto

Conteúdo

Embalagem

Preços

Publicidade/promoção

Gosto

Imagem

Distribuição

Serviço

## **3º - Objetivos**

### **Mercado**

Continuar a aumentar a quota de mercado

Reforço da imagem

Reforço da distribuição/promoção em áreas onde a quota de mercado é inferior.

Solidificar as relações com os distribuidores e grandes retalhistas.

Tecnologia

Reduzir custos de produção

Continuar a inovar na embalagem

Financeiros

Aumentar o ROE

Aumentar margens e cash-flow

### **Níveis**

Corporate, grupo, unidades de negócio, áreas,....



## Questões chave:

Que objetivos globais prossegue o concorrente ?

- Reforço do valor para o acionista? Liderar ?

Que objetivos estão associados à estratégia aos diferentes níveis da organização ?

- Corporate, setor, unidade de negócio, ...

Porque é que o concorrente está comprometido com certos comportamentos específicos ?

- Introdução de um novo produto, mudança de pricing,....

# Tipos de objetivos:

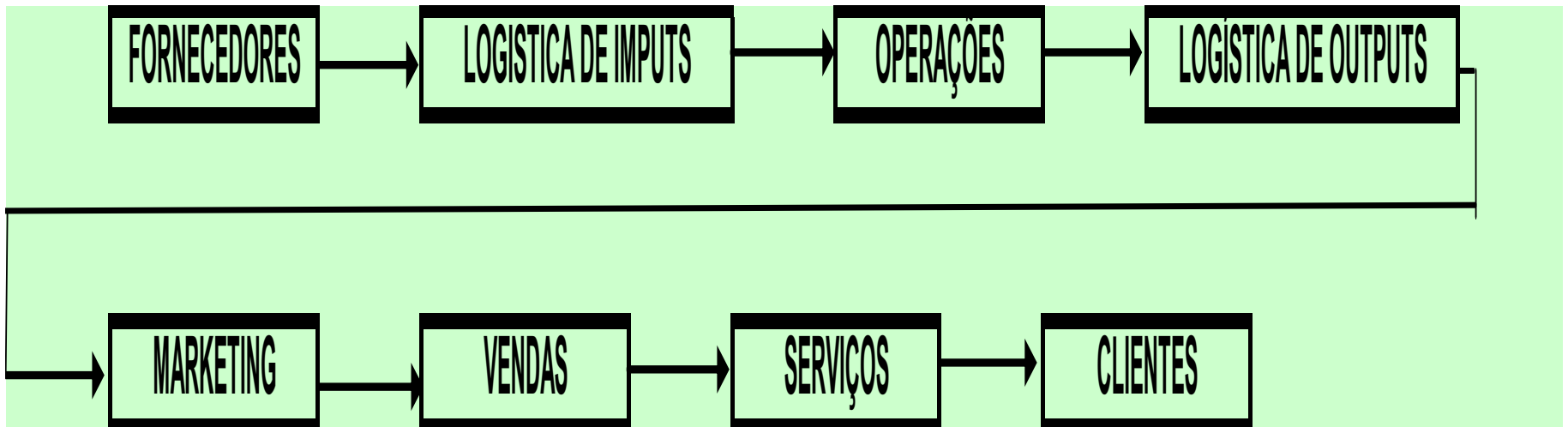
**Financeiros** ( ROE, ROI, Cashflow, margens, autonomia financeira, etc..)

**Mercado** ( Lider, seguidor, quota de mercado, imagem, reputação, tipo de vantagem competitiva,...)

**Tecnologia** ( lider, seguidor, .....)

**Indicadores de objetivos** ( comportamentos, alterações, novos produtos, atividade do mercado, preços, promoções, distribuição, serviço, investimentos, tecnologia, mudanças nas chefias, sistemas de incentivos, compromissos assumidos, anúncios ou declarações, relatório e contas, ....)

# Identificação da cadeia de valor do Concorrente



# A cadeia de valor do concorrente

Ajuda a responder à questão:

- Que tipo de empresa é o concorrente?
- Como o concorrente procura adquirir vantagem competitiva.
- Identificar as capacidades/competências do concorrente.

