

Rivalidade Competitiva e Dinâmica Competitiva

Unidade Curricular de Casos em Gestão Estratégica

Professora Carla Curado

Henrique Puim nº 55732

José Martins nº 53948

Maria Geraldo nº 60956

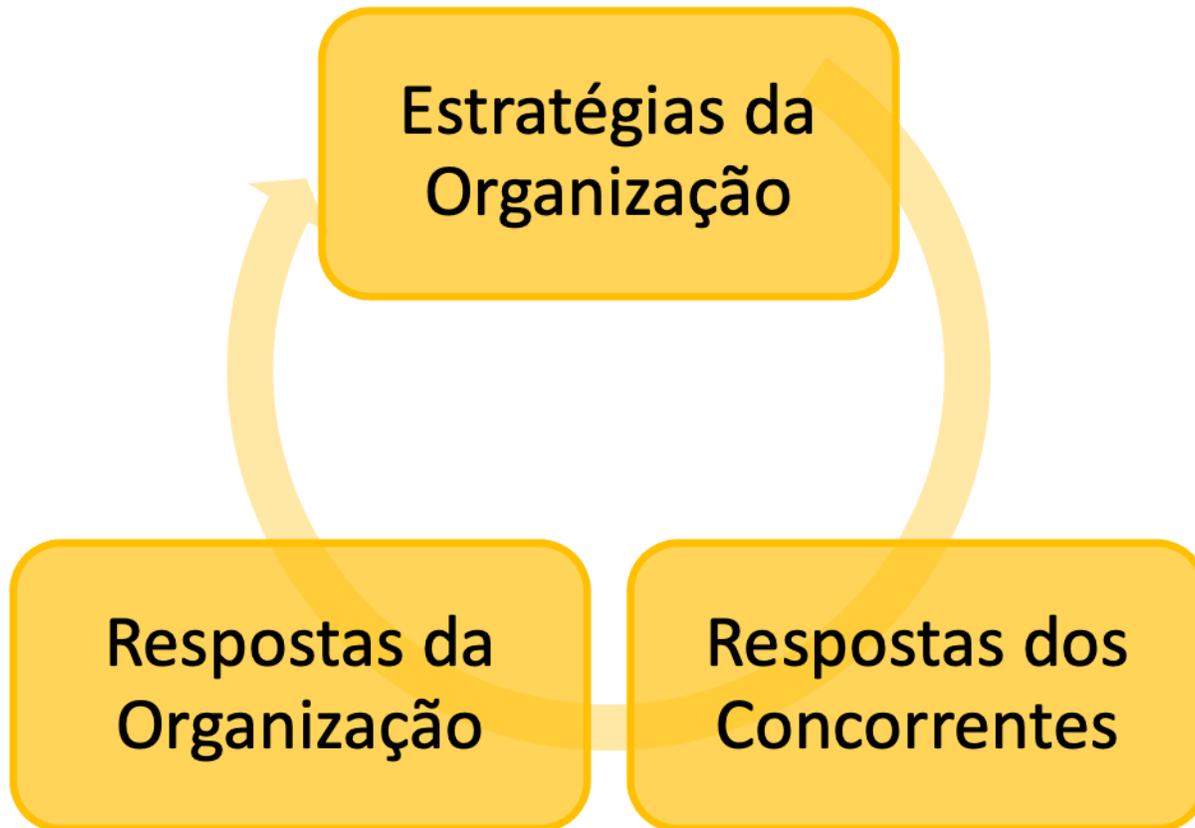
Matilde Barroso nº60688

21 de Março de 2024

Palavras - Chave

- Concorrentes
- Rivalidade Competitiva
- Comportamento Competitivo
- Concorrência Multi-Mercado
- Dinâmica Competitiva

Rivalidade Competitiva



A rivalidade competitiva tem vindo a intensificar-se progressivamente, aumentando o seu efeito nas estratégias das empresas.

As empresas que desenvolvem e utilizam estratégias eficazes, a nível empresarial, tendem a superar os seus concorrentes em mercados de produtos individuais, mesmo quando enfrentam rivalidade competitiva intensa.

A Google tem concorrência ?

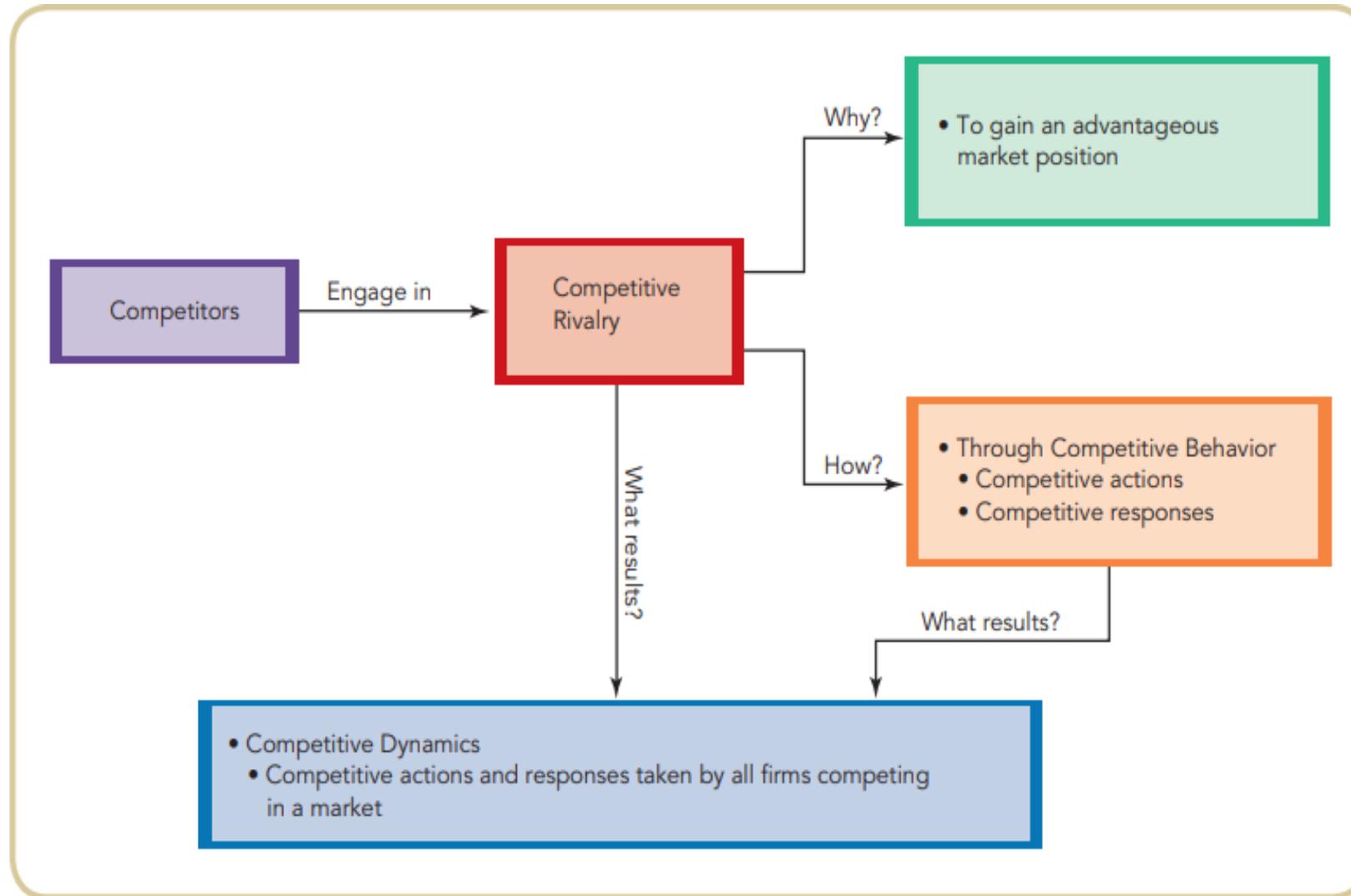
Participação no Mercado:

- 75% nos Estados Unidos
- 90% na Europa

A Google atua em vários mercados, possuindo um vasto número de concorrentes. Está, assim, envolvida numa quantidade bastante significativa de comportamentos competitivos.



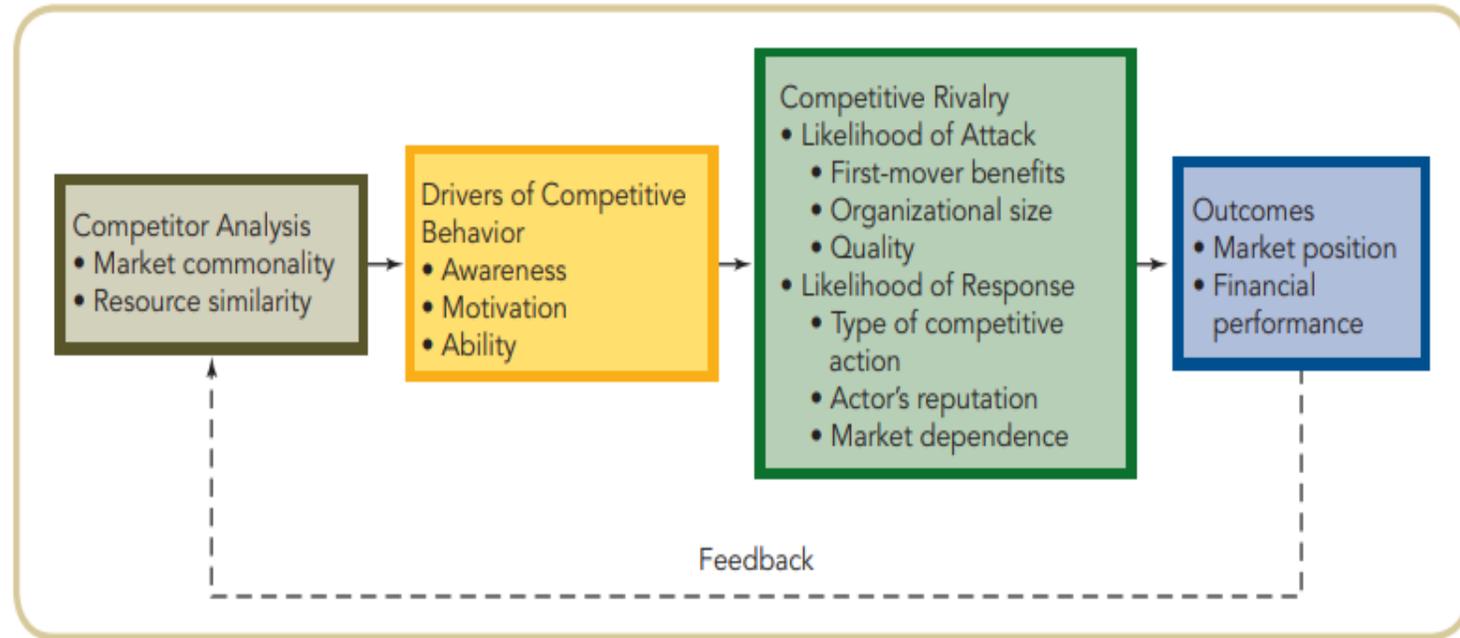
Da Competição para uma Competição Dinâmica



Modelo de Rivalidade Competitiva



As ações e respostas competitivas que a empresa assume são a base para construir e usar com sucesso, as suas capacidades e competências, de forma a obter uma vantagem competitiva no mercado.



Palavras - Chave

- Concorrentes
- Rivalidade Competitiva
- Comportamento Competitivo
- Concorrência Multi-Mercado
- Dinâmica Competitiva

- Mercados Uniformes
- Semelhança de Recursos

Análise dos Concorrentes

Mercados Uniformizados/Semelhantes

Número de mercados com os quais uma empresa e um concorrente estão envolvidos, em simultâneo e o grau de importância dos mercados individuais para cada um.

Recursos Semelhantes

Comparação de recursos tangíveis e intangíveis de uma empresa com os seus concorrentes, em termos de tipologia e quantidade.

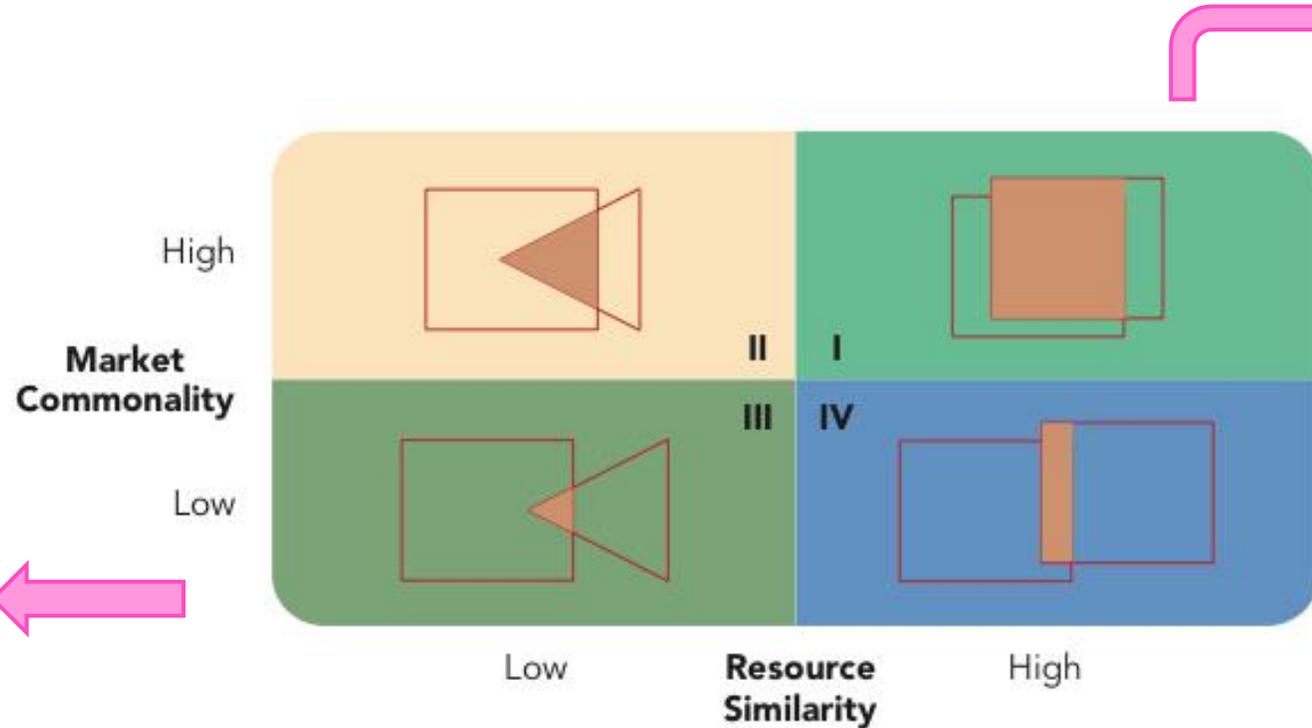


Fatores de natureza comportamental influenciam a intensidade da sua rivalidade



A Estrutura de Análise do Concorrente

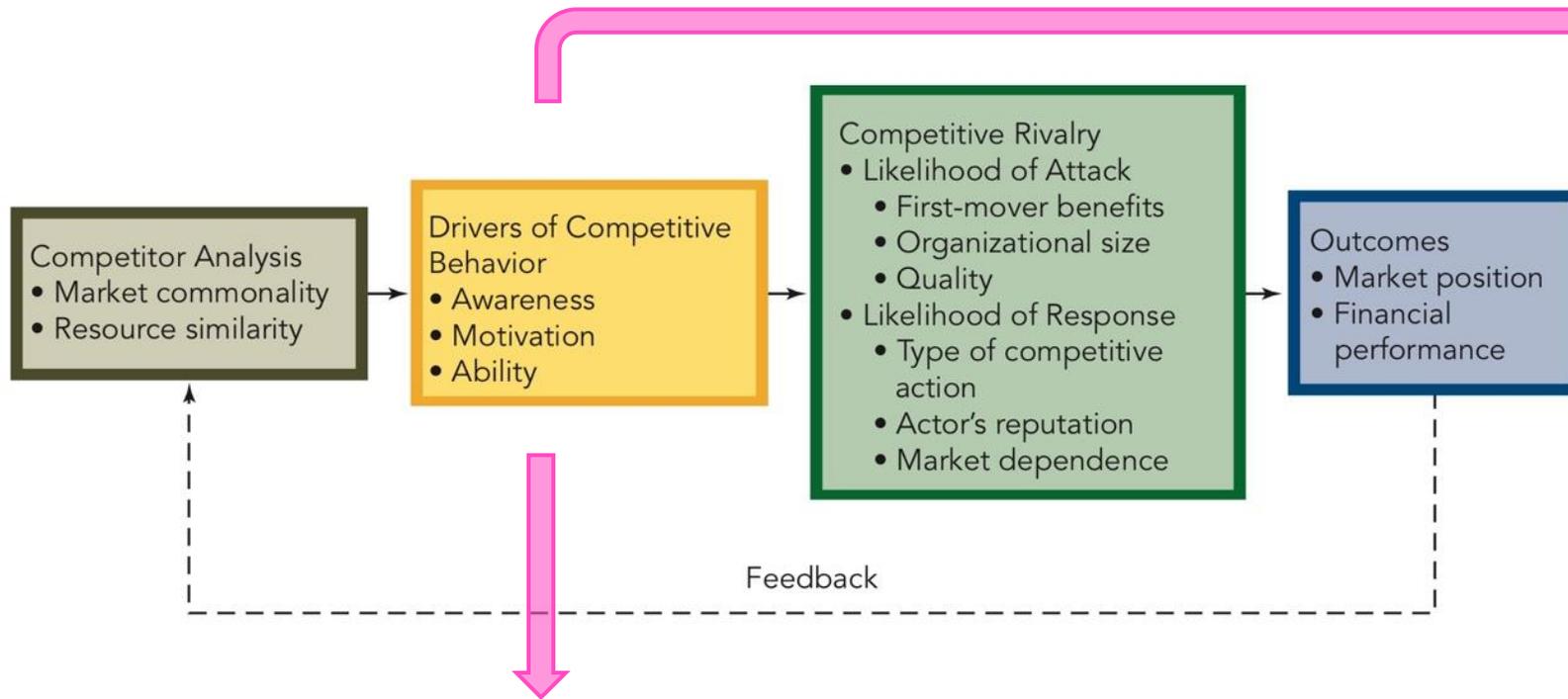
III. Concorrentes indiretos e mutuamente desconhecidos



I. Concorrentes diretos e mutuamente reconhecidos

The shaded area represents the degree of market commonality between two firms.
 Portfolio of resources A Portfolio of resources B

Impulsionadores de Comportamento Competitivo



A semelhança de recursos e a uniformidade dos mercados influencia os comportamentos competitivos de cada concorrente:

- 1. Consciência**
- 2. Motivação**
- 3. Capacidade**

1. Pré-requisito para qualquer ação ou resposta competitiva.
2. Incentivo da empresa para iniciar ou responder a um ataque.
3. Recursos disponíveis de cada empresa

Palavras - Chave

- Concorrentes
- Rivalidade Competitiva
- Comportamento Competitivo
- Concorrência Multi-Mercado
- Dinâmica Competitiva

- Mercados Uniformes
- Semelhança de Recursos

- Ação Competitiva
- Resposta Competitiva
- Ação Estratégica
- Ação Tática
- First, Second and Last Mover

Interação de Competitiva entre Empresas

A competição constante entre empresas concorrentes tem um grande impacto no seu desempenho.

Assim, é **fundamental** que as empresas analisem e **compreendam** cuidadosamente a **rivalidade nos mercados** em que atuam.

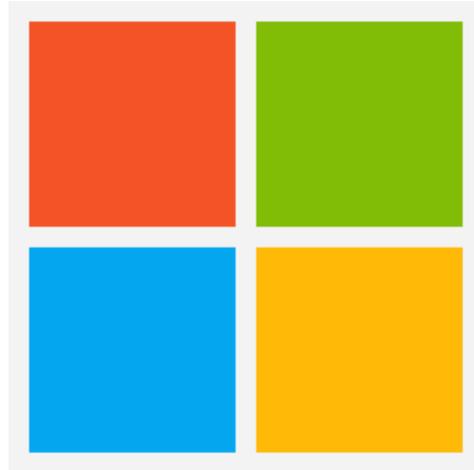


- Ação Competitiva
- Resposta Competitiva
- Ação Estratégica
- Ação Tática

Estratégias Vs Táticas



+ Recursos
- Flexíveis



NOKIA

+ Ágeis
- Investimento

As empresas adotam uma abordagem combinada de ações e respostas para competir com os seus concorrentes. Essas ações e respostas podem ser classificadas como estratégicas ou táticas, com o objetivo de fortalecer a posição da empresa ou neutralizar os efeitos das ações dos concorrentes.

Ações Estratégicas e Táticas - Rivais



1º Mover

Investem em pesquisa e desenvolvimento para criar produtos e serviços inovadores.

2º Mover

Investem com mais cautela do que o anterior, agindo de forma mais equilibrada.

Last Mover

Reage a ações competitivas, após um intervalo significativo, seguindo os passos do first and second mover.

Dimensão Organizacional



A Padaria Portuguesa



“A padaria da Soraia”

Qualidade

A Qualidade inclui a produção de bens ou serviços de bens sem defeitos ou a procura continua pela melhoria.

Product Quality Dimensions

1. *Performance*—Operating characteristics
2. *Features*—Important special characteristics
3. *Flexibility*—Meeting operating specifications over some period of time
4. *Durability*—Amount of use before performance deteriorates
5. *Conformance*—Match with pre-established standards
6. *Serviceability*—Ease and speed of repair
7. *Aesthetics*—How a product looks and feels
8. *Perceived quality*—Subjective assessment of characteristics (product image)

Service Quality Dimensions

1. *Timeliness*—Performed in the promised period of time
2. *Courtesy*—Performed cheerfully
3. *Consistency*—Giving all customers similar experiences each time
4. *Convenience*—Accessibility to customers
5. *Completeness*—Fully serviced, as required
6. *Accuracy*—Performed correctly each time

Palavras - Chave

- Concorrentes
- Rivalidade Competitiva
- Comportamento Competitivo
- Concorrência Multi-Mercado
- Dinâmica Competitiva

- Mercados Uniformes
- Semelhança de Recursos

- Ação Competitiva
- Resposta Competitiva
- Ação Estratégica
- Ação Tática
- First, Second and Last Mover

- Ciclos de mercado:
 - Lento
 - Rápido
 - Padrão

Respostas dos Concorrentes

Uma ação estratégica ou tática ocorre quando:

- O concorrente desenvolve vantagem competitiva;
- Prejudica a capacidade da empresa;
- A posição do mercado mais difícil de defender.

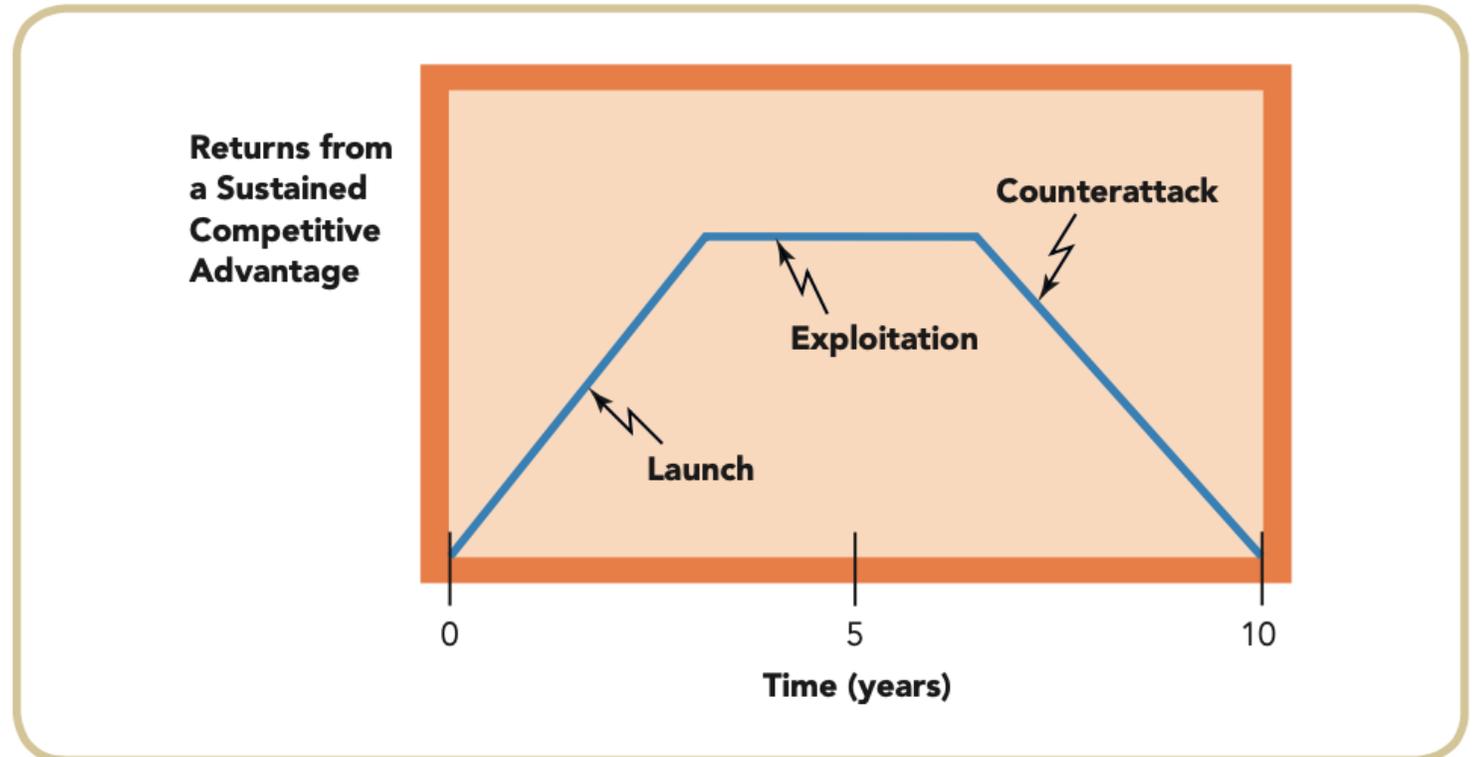
Tipos de respostas dos concorrentes:

- a) Tipo de ação competitiva;
- b) Reputação do Ator;
- c) Dependência do Mercado.

Dinâmicas Competitivas

- **Mercados de ciclo lento:**

Lançamento de produto através de vantagem competitiva. Quando os concorrentes realizam um contra-ataque a empresa necessita de lançar um novo produto



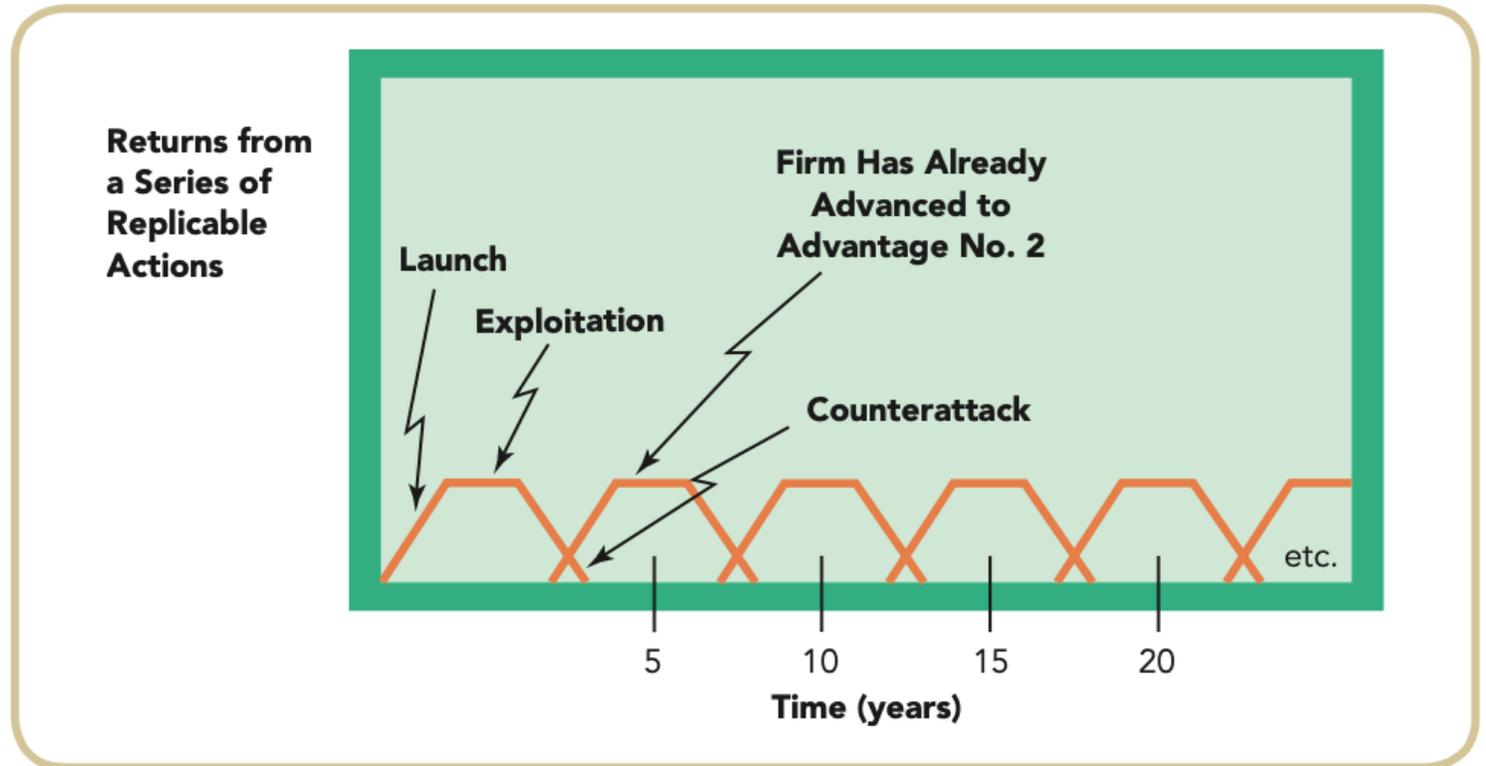
Dinâmicas Competitivas

- **Mercados de ciclo rápido:**

A empresa lança um produto e explora a sua vantagem. Desenvolve outras vantagens antes que os concorrentes consigam responder à primeira.

- **Mercados de ciclo padrão:**

As vantagens competitivas são parcialmente sustentáveis, apenas enquanto a empresa for capaz de fornecer experiências positivas.



Referências

Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson R. E. (2017). Strategic Management - Competitiveness & Globalization : Concepts Cengage Learning, 12th Ed.