



# RIVALIDADE E DINÂMICA COMPETITIVA

*Capítulo 5: Strategic Management  
Competitiveness & Globalization*

UC Casos em Gestão Estratégica Professora Doutora Carla Curado

Adriana Santos I61090 | André Soares I60970 | Camila Gouveia I60661 | Carla Pereira I60578 | João Duarte I6102



Fonte da imagem: canva.com

# MODELO DE REALIDADE COMPETITIVA



**Análise Competitiva**  
Similaridade de Mercado e Recursos

**Impulsionadores do Comportamento Competitivo**  
Consciência, Motivação e Habilidade

**Rivalidade Competitiva**  
Probabilidade de ataque e resposta

**Resultados**  
Posição de Mercado, Performance financeira

**Feedback**

# ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA



**Objetivo: Compreender a extensão e natureza da rivalidade com a concorrência para prever as ações e respostas competitivas.**



# SIMILARIDADE DE MERCADOS



- Sectores de mercado (financeiro, retalho, automóvel, outros...);
- Mercados de produtos (refrigerantes, água engarrafada, outros...);
- Mercados geográficos (América do Norte, Europa, outros...).

Concorrência multimercado (companhias aéreas, produtos químicos, produtos farmacêuticos, outros...)

# SIMILARIDADE DE RECURSOS

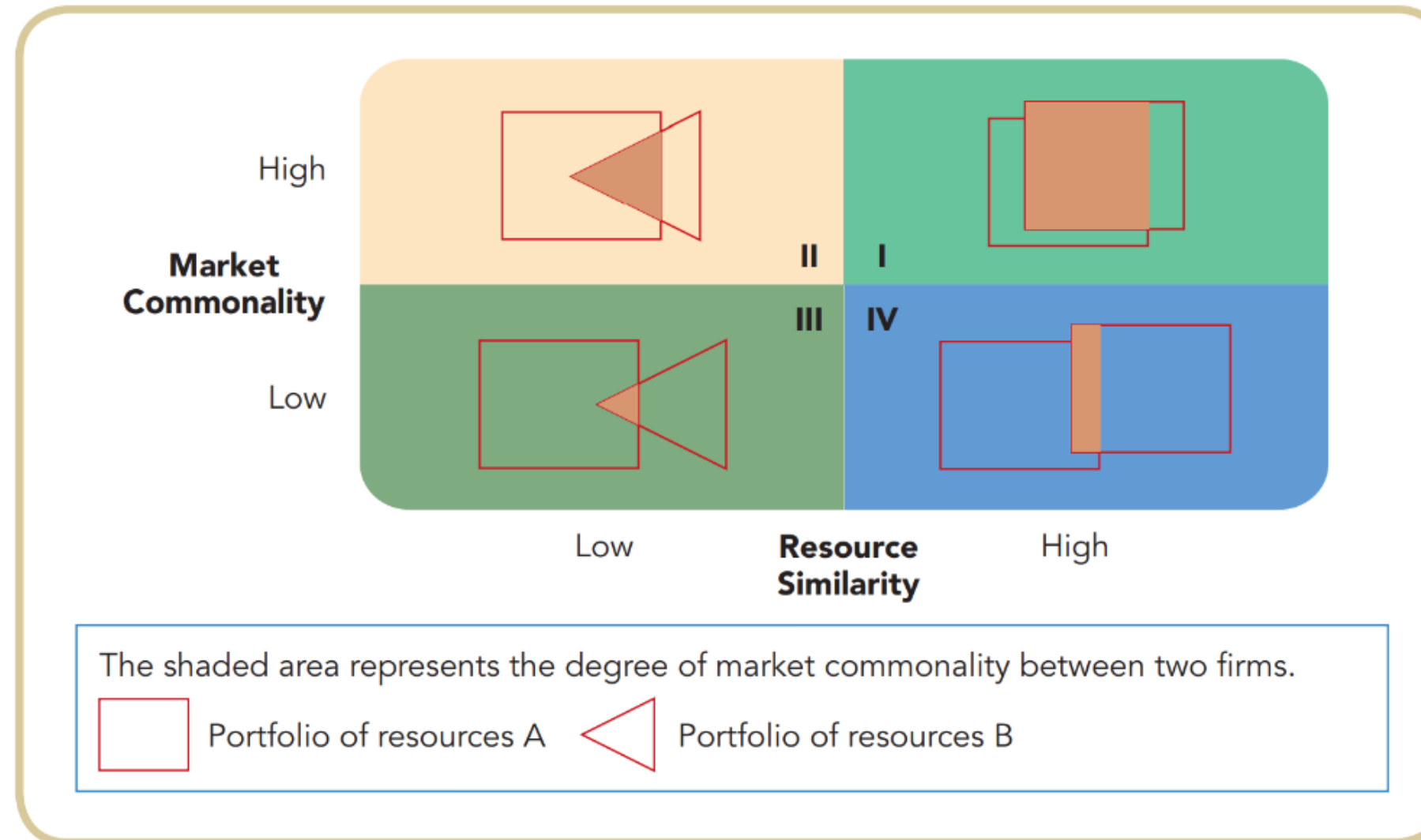


Tipo e quantidade de recursos comparáveis aos de um concorrente

- Recursos financeiros;
- Recursos humanos;
- Infraestruturas;
- Tecnologia;
- Frotas.

# ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

**Figure 5.3** A Framework of Competitor Analysis



Source: Adapted from M. J. Chen, 1996, Competitor analysis and inferfirm rivalry: Toward a theoretical integration, *Academy of Management Review*, 21: 100–134.

# CONSCIÊNCIA



A consciência é um pré requisito para qualquer ação ou resposta competitiva tomada por uma empresa.

Falta de consciência



Demasiada Concorrência

Maior Consciência



Recursos Semelhantes

# MOTIVAÇÃO

A motivação, que diz respeito ao incentivo da empresa para agir ou responder ao ataque de um concorrente, está relacionada com ganhos e perdas percebidos.

Motivação  Rivaliza com os concorrentes

Falta de Motivação  Não rivaliza com os concorrentes

Se os concorrentes tiverem os mesmos recursos, devem ser feitos estudos de mercado antes de tomada de uma decisão de mercado.



# HABILIDADE

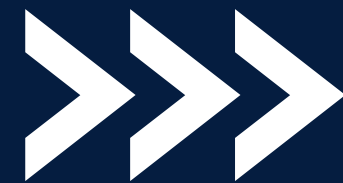
A Habilidade está relacionada com os recursos de cada empresa e com a flexibilidade que estes proporcionam.

Pequenas Empresas



Menos recursos e mais inovadoras

Grandes Empresas



Mais recursos e menos inovadoras

# RIVALIDADE COMPETITIVA

Conjunto de ações e respostas competitivas nas quais as empresas apostam afim obter uma melhor posição no mercado.

## Quais os impactos decorrentes da rivalidade competitiva?

- + Estimulo à inovação e ao desenvolvimento;
- Erosão de margens, devido ao incremento de custos;
- Desgaste de recursos;



**Crescente importância de analisar cuidadosamente a rivalidade competitiva**

Consciência  
Motivação  
Habilidade



**Semelhança do Mercado**  
**Similaridade dos recursos**



**Provisões demasiado gerais**



Fatores de Probabilidade de Ataque  
Fatores de Probabilidade de Resposta



# AÇÃO E RESPOSTA COMPETITIVA



Como se formulam as ações e respostas competitivas?

- **Ações Estratégicas:** Iniciativas baseadas no mercado que envolvem um compromisso significativo de recursos organizacionais e é difícil de implementar e reverter.
- **Ações Táticas:** Iniciativas baseadas no mercado que são implementadas para ajustar uma estratégia; envolve menos recursos e é relativamente fácil de implementar e reverter.
- **Ação Competitiva:** Ação estratégica ou tática que a empresa adota para construir ou defender suas vantagens competitivas ou melhorar sua posição de mercado.
- **Resposta Competitiva:** ação estratégica ou tática que a empresa adota para neutralizar os efeitos de uma ação competitiva de um concorrente.



Walmart 

# Probabilidade de Ataque

# Probabilidade de Ataque

# BENEFÍCIOS DE SER PIONEIRO



## First mover

- Maiores taxas de sobrevivência
- Lealdade dos consumidores
- Quota de mercado

## Para assegurar sucesso

- Recursos para I&D
- produzir e comercializar com rapidez e sucesso
- Folga organizacional



## Second mover

- Imitação
- Mais cautelosa
- interpretam de forma rápida e assertiva o feedback do mercado



## Late mover

- Resposta tardia
- Menor Sucesso
- Maior previsibilidade

# TAMANHO ORGANIZACIONAL



## GRANDES EMPRESAS

- Ações competitivas menos variadas
- Ações + competitivas
- Ações + estratégicas



## PEQUENAS EMPRESAS

- Ações competitivas + variadas
- Flexibilidade e agilidade
- Ações + táticas

As empresas são mais bem sucedidas, competitivamente, quando a sua dimensão lhes permite tomar um número apropriado de ações e respostas competitivas únicas ou diversas.

# QUALIDADE



Resultado da forma como uma empresa compete, através das suas atividades na cadeia de valor e funções de apoio. A qualidade existe apenas quando os bens ou serviços da empresa atendem ou excedem as expectativas dos clientes

## A qualidade:

- Só é possível quando os gestores de topo a apoiam
- Deve ser institucionalizada em toda a organização e na sua cadeia de valor
- É um tema universal na economia global
- É uma condição necessária, mas insuficiente para o sucesso competitivo
- Afeta a rivalidade competitiva

**Table 5.1** Quality Dimensions of Products and Services

### 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

Source: Adapted from J. Evans, 2008, *Managing for Quality and Performance*, 7th Ed., Mason, OH: Thomson Publishing.



# Probabilidade de Resposta

# PROBABILIDADE DE RESPOSTA



## Sucesso de uma ação:

- probabilidade de resposta - por parte do concorrente
- tipo de resposta - estratégica ou tática
- eficácia da resposta

## É provável que uma empresa responda à ação de um concorrente quando:

- A ação conduz a uma melhor utilização das capacidades do concorrente para desenvolver uma vantagem competitiva mais forte ou uma melhoria da sua posição no mercado
- A ação prejudica a capacidade da empresa de utilizar as suas competências essenciais para criar ou manter uma vantagem; ou
- A posição de mercado da empresa torna-se mais difícil de defender.

## Para prever a forma como um concorrente é suscetível de responder a ações competitivas:

- tipo de ação competitiva,
- reputação do ator
- dependência do mercado

# TIPO DE AÇÃO COMPETITIVA

## Ações estratégicas



Recebem respostas estratégicas

Menos respostas da concorrência

Compromisso significativo de recursos

Difíceis de implementar e inverter

Atraso na resposta do concorrente

## Ações táticas



Recebem respostas táticas

Mais respostas da concorrência

**Se os efeitos da ação estratégica de um concorrente na empresa focal forem significativos - perda de quota de mercado, perda de recursos importantes, tais como empregados essenciais - é provável que a resposta seja rápida e forte.**

# REPUTAÇÃO DO ATOR



Atributo positivo ou negativo atribuído por um rival a outro com base no comportamento competitivo passado



Empresa que toma uma ação ou uma resposta

Uma reputação positiva pode ser uma fonte de rendimentos acima da média.

Logo...

Uma reputação empresarial positiva tem um valor estratégico e afeta a rivalidade competitiva.

É mais provável que os concorrentes respondam a ações estratégicas ou táticas quando estas são tomadas por um líder de mercado

# DEPENDÊNCIA DO MERCADO

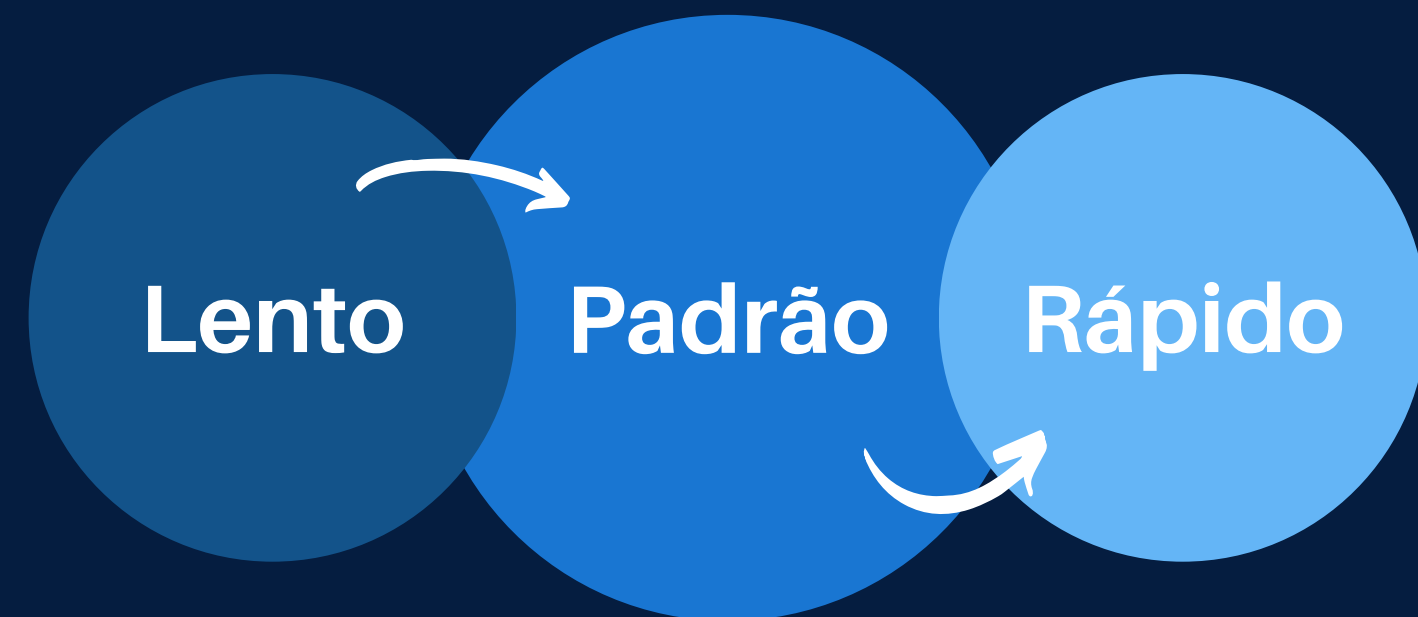


A dependência do mercado indica em que medida as receitas ou os lucros de uma empresa provêm de um determinado mercado. Em geral, os concorrentes com elevada dependência do mercado são suscetíveis de reagir fortemente a ataques que ameacem a sua posição no mercado. Nestes casos, a empresa ameaçada nem sempre responde rapidamente, embora seja importante uma resposta eficaz, ao ataque que afetou a sua posição em determinado mercado.

# DINÂMICA COMPETITIVA

Ações e respostas contínuas entre todas as empresas que competem num mercado por posições vantajosas.

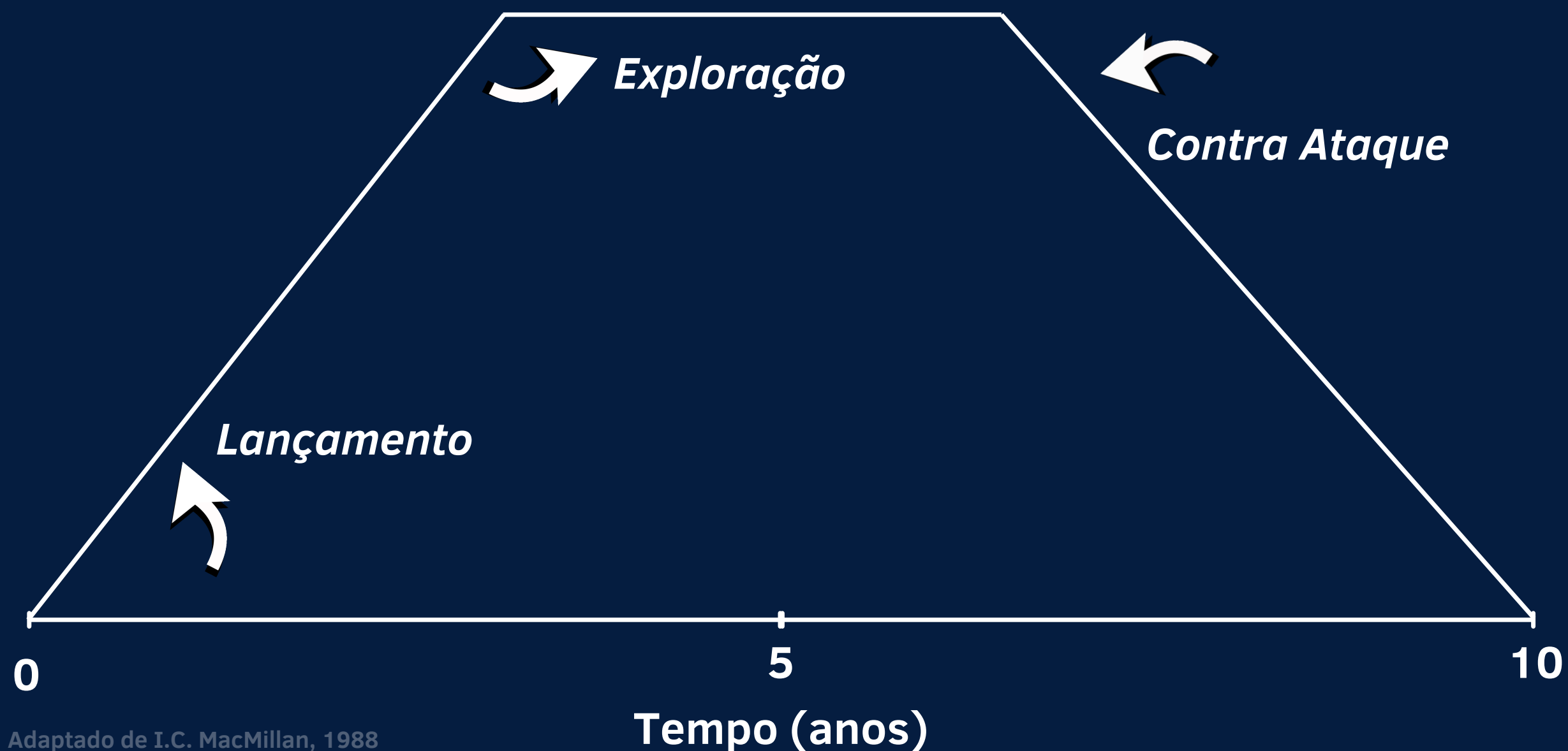
Para explicar, exploramos os efeitos de taxas variadas de velocidade competitiva em diferentes ciclos de mercados:



Fonte da imagem: canva.com

# MERCADO DE CICLO LENTO

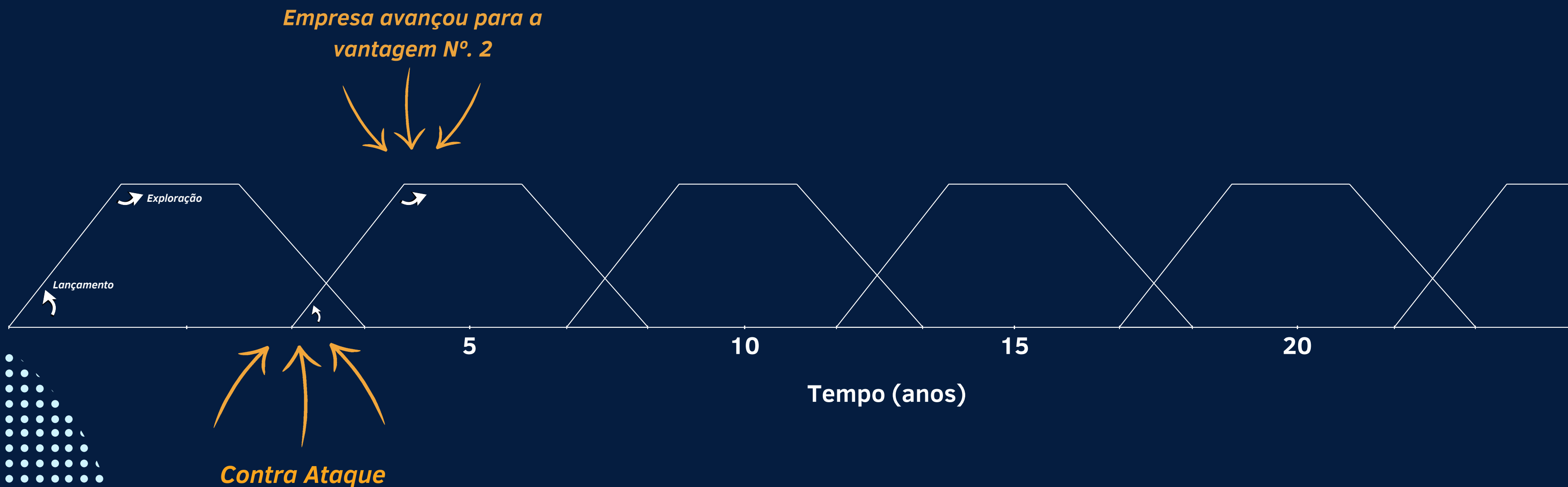
Erosão gradual de uma vantagem competitiva sustentada  
 Retorno de uma vantagem competitiva sustentada



Adaptado de I.C. MacMillan, 1988

# MERCADO DE CICLO RÁPIDO

Desenvolver Vantagens Temporárias para criar Vantagens Sustentadas  
Retorno de uma vantagem competitiva sustentada







# MERCADO DE CICLO PADRÃO

Atendem a mercados massivos e tentam desenvolver economias de escala para aumentar a sua lucratividade.



Fonte da imagem: aldi.pt

# CONCLUSÃO



*“If you know the enemy and know yourself, you need not fear the result of a hundred battles. If you know yourself but not the enemy, for every victory gained you will also suffer a defeat. If you know neither the enemy nor yourself, you will succumb in every battle.”*

*— Sun Tzu, The Art of War*

- Compreender a rivalidade competitiva e dinâmicas competitivas é crucial na gestão estratégica das empresas
- Empresas que conseguem entender e antecipar as ações dos concorrentes, e que possuem a flexibilidade para responder de forma eficaz, estão melhor posicionadas para alcançar e manter uma vantagem competitiva.

# REFERÊNCIAS



Aldi. (2024). Loja Aldi [Fotografia]. Recuperado de <https://www.aldi.pt/>

Canva. (2024). Modelo de design de infográfico. Recuperado de <https://www.canva.com/>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. 2011, 2009. Concepts Strategic Management Competitiveness & Globalization (9<sup>a</sup> ed.). Mason - USA: South-Western, Cengage Learning.