**ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA SEGUNDO PORTER E KOTLER**

Aluno: Raquel Rech Felipe[[1]](#footnote-2)

Prof. Orientador: Louise Lage[[2]](#footnote-3)

**Tecnólogo em Gestão Comercial**

**RESUMO**

Esta pesquisa estudou as estratégias competitivas do comércio varejista segundo o modelo de Michael Porter e Philip Kotler. Este estudo explica que em decorrência das transformações nas relações econômicas, a competitividade ganhou *status* de garantidora da existência das empresas no escopo competitivo. Diante da estrutura de mercado, as empresas assumem um comportamento, através de ações e decisões estratégicas. Confirmou-se que a análise da concorrência merece destaque, visto que pode comprometer a sobrevivência das empresas do setor. O referencial foi escolhido com o objetivo de mostrar a concorrência por meio de duas perspectivas diferentes, a administração e o *marketing*.

Palavras-chave: Análise. Concorrência. Estratégias. Kotler. Porter.

**INTRODUÇÃO**

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Identificar os concorrentes já foi uma tarefa fácil, bastava ver se a loja ao lado ou alguma outra instalada no mesmo centro comercial vendia os mesmos produtos, assim já se poderia ter uma perfeita análise da concorrência.

No entanto, hoje, com o aumento de tipos de serviços e produtos, o consumidor está cada vez mais exigente, e o mercado tem de correr atrás de novas diferenciações para se distinguir de seus concorrentes, que estão cada vez mais rápidos e astuciosos. As empresas devem estabelecer estratégias para se tornar competitivas, estratégias essas que devem ser definidas a partir da análise correta de diversos indicadores que estão presentes no varejo.

Com uma análise da concorrência feita de forma adequada tem-se uma visão de  quem são os seus principais concorrentes, quais as suas estratégias, pontos fortes e pontos fracos e dispor de informação competitiva que lhe permitirá um conhecimento mais sistematizado do mercado em que opera, permitindo-lhe tomar decisões com ainda mais confiança.

Michael Porter e Philip Kotler são dois teóricos que estudam as estratégias competitivas do mercado. Porter se volta para a análise sob uma perspectiva da administração, já Kotler verifica a concorrência pelo *marketing*. Com base nessas teorias, este artigo pretende verificar a análise mais adequada das estratégias de concorrência, identificando os seus pontos fortes e os principais erros no mercado.

**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

**Conceito de concorrência**

Concorrência trata se basicamente da disputa entre produtores de um mesmo bem ou prestadores de um determinado serviço que buscam atender um mesmo público-alvo, muitas vezes compartilhando na mesma localização. A rivalidade competitiva é um processo permanente das empresas para encontrar e manter uma dada vantagem competitiva. Sem a existência de concorrência não existira, a necessidade de estratégia. Contudo o erro mais comum de todos é pensar-se que sucesso concorrencial decorre do fato de “ser o melhor”, o que não é uma ideia garantida, uma vez que conduz a uma corrida incansável porem as vezes sem sucesso.Em situações de elevada rivalidade os concorrentes procuram sempre captar clientes, e a competitividade tornou-se sinônimo de sobrevivência para as empresa que vivem em função de mudanças de preços e descontos de quantidade.

Para Porter (1993), “o conceito mais adequado para competitividade é a produtividade. A elevação na participação de mercado depende da capacidade das empresas em atingir altos níveis de produtividade e aumentá-la com o tempo”.

O autor afirma ainda que

a competitividade, é vista e compreendida sob diversas óticas, podendo ser atribuída conforme o panorama macroeconômico, impulsionado por variáveis como taxas de câmbio e de juros, déficits e políticas governamentais, baixos dispêndios com força de trabalho, recursos naturais, e, acima de tudo, diferenças de práticas administrativas.[[3]](#footnote-4)

Dentro desse mesmo conceito, Kotler afirma que (2000, ps. 241 e 242) “a faixa de concorrente real e potencial de uma empresa é na verdade bem mais ampla. Uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes e novas tecnologias do que por concorrentes já existentes”.

Kotller conseguiu distinguir concorrência em:

*Concorrência monopolista*: muitos concorrentes são capazes de diferenciar suas ofertas no todo ou em parte (restaurantes, lojas de produtos de beleza). Os concorrentes enfocam os segmentos do mercado em que podem atender as necessidades dos clientes de modo superior e impor um preço *premiun*.

*Concorrência Pura*: muitos concorrentes oferecem o mesmo produto e serviço (mercado de ações, mercado de *commodites*). Uma vez que não há uma base para diferenciação, os preços dos concorrentes são praticamente os mesmos. Nenhum concorrente investe em propaganda a não ser que este crie um diferencial psicológico (cigarros, cerveja) quando seria mais apropriado descrever o setor como uma concorrência monopolista.

**Conceitos de estratégias de análise de concorrência**

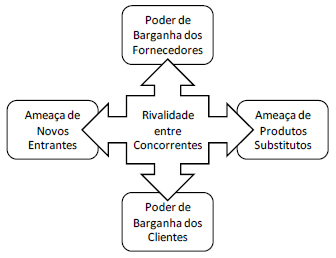
A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negocio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes.

Segundo Porter (1999, p. 52) “o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores”.

Então análise da concorrência nos permite saber quem são nossos principais concorrentes, diretos e indiretos, quais as suas estratégias, pontos fortes e pontos fracos, e também dispõem de informações competitivas que lhe permitem um conhecimento mais sistematizado do mercado em que opera, permitindo-lhe tomar decisões com ainda mais confiança.

Para Porter (1985, p. 3), “uma vez diagnosticada as forcas que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa esta em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação a industria. Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto as causas básicas de cada forca competitiva. Onde a empresa deve se posicionar em relação aos substitutos? Contra as fontes de barreiras de entrada? Competindo com a rivalidade de concorrentes estabelecidos?”.

O grau da concorrência de uma indústria depende de cinco forcas competitivas básicas, que são apresentadas na Figura 1.



**Figura 1 - Modelo das Cinco Forças de Porter.**

Fonte: Porter, 1986.

Esse modelo possibilita analisar o grau de atratividade de um setor da economia, identifica um conjunto de cinco forças essenciais d mercado, que afetam a competitividade.

Porter (1985, p. 31) também diz que “uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. De modo amplo, isso compreende uma serie de abordagens possíveis”.

De maneira a analisar as fontes de vantagem competitiva, Porter (1985) introduziu a cadeia de valor como instrumento básico de análise. Esta cadeia de valor separa a empresa em suas atividades de relevância estratégica para que se entenda e compreenda o comportamento nos seus custos, em suas fontes existentes e potenciais reais de diferenciação. A vantagem competitiva é obtida pela empresa quando esta executa suas atividades estrategicamente, de uma forma menos onerosa, ou melhor, que a sua concorrência. O autor afirma que a vantagem competitiva de uma organização está na maneira pela qual ela defende-se das forças que regem a competição em um mercado.

As forças competitivas são representadas por:

* Ameaça de novos entrantes
* Manobras com os atuais concorrentes
* Negociação com clientes/compradores
* Ameaça de produtos/serviços substitutos
* Negociação com fornecedores[[4]](#footnote-5)

O autor (1999, p. 49) também enfoca que “aestratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Em consequência, um aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência”.

E finaliza dizendo que uma estratégia competitiva é (1986, p. 11) “uma busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria que visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

A ênfase no posicionamento remete a empresa a atuar em liderança em custo, diferenciação ou foco deforma isolada, ou na combinação delas. Para o autor, a empresa alcança vantagem competitiva quando se utiliza de uma dessas estratégias genéricas e consegue obter sucesso em atribuir valor aos seus produtos ou serviços, de modo que o mercado esteja disposto a pagar um preço maior que o seu custo.

Kotler acredita que (2000, p. 308)

as empresas estão constantemente tentando diferenciar sua oferta ao mercado da de seus concorrentes. Elas sonham com novos serviços e garantias e vantagens especiais para os usuários fiéis, além de com conforto e bons momentos para seus consumidores. Quando uma empresa obtém sucesso, os concorrentes copiam sua oferta ao mercado.

O grande erro nisso tudo é que a maior parte das vantagens competitivas dura pouco tempo. Portanto, as empresas precisam repensar constantemente em novas estratégias para adicionar valor ao seu produto e serviço, para poder assim atrair a atenção e o interesse de consumidores exigentes que buscam um menor preço, prestação de serviço e qualidade no atendimento. É comum as empresas renovarem suas estratégias de marketing várias vezes durante o ciclo de vida de um produto, visto que as condições econômicas variam, os concorrentes lançam novos produtos e o produto passa por novos estágios de interesse e exigência dos compradores, que mudam freqüentemente. As empresas devem planejar estratégias apropriadas de acordo com cada estágio do ciclo de vida do produto, um grande erro das empresas é achar que a vida do seu produto durará para sempre.

Segundo esse mesmo autor (2000, p. 245), “assim que a empresa identificar seus principais concorrentes, ela deve descobrir suas características especificamente em suas estratégias, seus objetivos, suas forças e fraquezas e seus padrões de reação”. As empresas precisam monitorar de modo contínuo as estratégias de seus concorrentes, que estão cada vez mais engenhosos revendo suas estratégias constantemente. Uma vez que a empresa tenha identificado seus concorrentes principais e suas estratégias, ela deve se perguntar: O que cada concorrente está buscando no mercado? O que impulsiona o comportamento de cada concorrente? Se os concorrentes podem ou não realizar suas estratégias e atingir suas metas, depende de suas capacidades e de seus recursos que possui. Uma empresa precisa listar o maior número de informações sobre as forças e as fraquezas de cada concorrente. Todo negócio tem uma determinada filosofia, uma certa cultura interna e convicções. A maioria das empresas pertence a uma das seguintes quatro categorias apresentadas na Tabela 1:

Tabela 1: Tipos de concorrente segundo Kotler.

|  |  |
| --- | --- |
| Categoria | Conceito |
| *Concorrente cauteloso* | não reage com rapidez ou firmeza a um movimento do rival. |
| *Concorrente arrojado* | reage rapidamente e com firmeza a qualquer ataque. |
| *Concorrente imprevisível* | não exibe um padrão de reação previsível. |
| *Concorrente seletivo* | reage somente a determinados tipos de ataque. Ele pode reagir a cortes de preço e não ao aumento de gastos com propaganda. |

Fonte: Kotler (2000, p. 245).

Além disso, Porter (1986, p. 36) afirma que existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas no confronto com as cinco forças competitivas e potencial superação dos concorrentes da indústria. Essas estratégias genéricas são:

**A) Liderança no custo total:** è a perseguição do custo inferior em relação aos concorrentes, normalmente exige altas parcelas de participação de mercado ou outras posições vantajosas como o acesso favorável às matérias-primas;

**B) Diferenciação:** é a busca por oferecer um produto ou serviço que seja percebido pelos consumidores como único no âmbito da indústria, garantindo elevados retornos mesmo com parcelas baixas de participação de mercado;

**C) Enfoque:** baseia-se na premissa de que a empresa é capaz de atender de forma mais efetiva seu alvo do que os outros competidores que disputam o mercado em geral, mesmo não atingindo diferenciação ou baixo custo no âmbito geral da indústria. Em relação ao alvo, a empresa possuirá uma das duas ou ambas as posições estratégicas anteriores.

**Métodos de análise de concorrência**

Para alcançarmos um patamar de sucesso, dentro do mercado, é necessário conhecer, primeiramente, as próprias características dos segmentos que estamos trabalhando para assim analisar corretamente toda estrutura que nos cerca.

Com a identificação dos concorrentes diretos da empresa, começa daí a busca por informações adicionais por meio de pesquisa de mercado ou pura observação que o proprietário e seus colaboradores podem realizar.

Para Kotler, os concorrentes podem ser classificados de acordo com a percepção da empresa, do mercado ou da combinação de ambos, tornando assim mais fácil o reconhecimento dos pontos em que se deve atacar para superar a concorrência. Para algumas empresas um concorrente é apenas quem faz um produto similar, praticamente igual e que tem os mesmos propósitos, outras enxergam seus concorrentes de acordo com o ramo (setor) em que atuam, por outro lado ainda existem aquelas organizações que classificam os concorrentes por produtos ou serviços de mesma categoria e existem aquelas que defendem o argumento de que qualquer empresa no mercado é concorrente, pois está disputando o mesmo dinheiro do consumidor, mesmo que sejam Segmentos diferentes. Qualquer que seja o tamanho da empresa, deve-se saber que sempre existirão concorrentes no mercado, independente do seu tamanho, localização e poder, mas sempre há brechas que podem pegar a todos desprevenidos, como a evolução tecnológica muito elevada, um novo concorrente que entra no mercado após algum tempo e que fixou suas bases estratégicas no conhecimento dos pontos Fracos conhecidos e estudados com muita cautela e dedicação. Aprender com os acertos e erros dos concorrentes é saber utilizar de forma correta a disponibilidade de Informações de mercado, é aceitar e tomar para si a certeza de que não irá cometer estes erros e de que a concorrência não poderá corrigir os erros tão rapidamente.

Para ele a concorrência é dividida em:

* Concorrência de Marcas: uma empresa vê suas concorrentes como outras empresas que oferecem produtos e serviços semelhantes aos mesmos clientes por preços similares, como exemplo pode-se citar uma empresa que produz carros para a população em geral, mas esta empresa não pode concorrer com empresas de carros de luxo;
* Concorrência setorial: uma empresa vê todas as empresas que fabricam o mesmo tipo de produto ou classe de produto como suas concorrentes, um exemplo é uma empresa de automóveis que não distingue o nível de qualificação dos produtos concorrentes;
* Concorrência de forma: uma empresa vê todas as empresas fabricantes de produtos que oferecem o mesmo serviço como suas concorrentes, como exemplo a empresa de automóveis passa a considerar concorrentes os fabricantes de motocicletas, bicicletas e caminhões;
* Concorrência genérica: uma empresa vê como suas concorrentes todas as empresas que competem pelo dinheiro dos mesmos consumidores, assim a empresa de automóveis enxerga a concorrência como empresas que possam vender viagens ao exterior e residências.[[5]](#footnote-6)

Uma análise colocada em ação corretamente, e obtendo sucesso garante-lhe uma do comportamento e as tendências do seu setor, reconhecer as estratégias vencedoras, avaliar o mercado,identificar os principais concorrentes, encontrar novas oportunidades e identificar riscos.

De acordo com Kotler (1998), para preparar uma estratégia de marketing eficaz, uma empresa deve estudar seus concorrentes, bem como seus consumidores atuais e potenciais. As empresas precisam identificar as estratégias, objetivos.

Uma analise sofisticada da concorrência e necessária para responder questões importantes do mercado, que surgem a todo o momento. Apesar da necessidade desta analise na formulação de estratégias, tal processo às vezes não é feito de forma adequada.

Sobre análise de concorrência, Porter (1999, p. 51 e 52) fala que:

antes de discutir o componente da analise da concorrência, é importante definir quais concorrentes deverão ser examinados. Todos os concorrentes importantes já existentes devem ser analisados. Entretanto, pode ser também importante analisar os concorrentes potenciais que podem entrar em cena e podem ser identificados a partir dos seguintes grupos:

- empresas que não estão na indústria mas que podem vir a superar barreiras de entrada de um modo particularmente barato;

- empresas para as quais existe obvia sinergia por estarem na indústria;

- empresas para as quais competir na indústria é uma extensão óbvia da estratégia empresarial;

- clientes ou fornecedores que podem vir a integrar-se para trás ou para a frente.

Para Kotler, as empresas bem sucedidas têm visões do ambiente interno e externo de seu negócio. Elas reconhecem que o ambiente de marketing está constantemente apresentando novas oportunidades e ameaças, e compreendem a importância de continuamente monitorar e se adaptar ao ambiente.

De acordo com o mesmo, para preparar uma estratégia de marketing eficaz, uma empresa deve estudar seus concorrentes, bem como seus consumidores atuais e potenciais. As empresas precisam identificar as estratégias, objetivos, forças, fraquezas e padrões de reação de seus concorrentes. Desta maneira, é possível identificar áreas de vantagem e desvantagem competitiva.[[6]](#footnote-7)

**Mercado varejista atual**

Varejo é um termo usado para designar os setores de comércio que vendem diretamente para os consumidores finais. As atividades do comércio varejista são importantes, pois geram uma grande quantidade de empregos no Brasil.

Segundo Kotler (2000, p. 540),

o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo. Qualquer organização que venda para os consumidores finais seja ela um fabricante, distribuidor/atacadista ou varejista está fazendo varejo.

O varejo vem se transformando em importância e ressaltando um papel de destaque no cenário econômico.

Há cada dia mais tipos de varejo, e novos formatos que estão sempre surgindo. Há varejistas de loja, varejistas sem loja e organizações de varejo.

O comércio varejista está passando por um novo ciclo de expansão. Imerso por consecutivos planos econômicos, ganhou novo fôlego para voltar a crescer, passando por vários desafios como consumidores mais exigentes e competitividade severa com novos formatos e novas marcas surgindo a cada dia para disputar um mercado ainda carente de profissionalismo.

Antes preocupados com o produto, os empresários descobriram que a melhor estratégia é satisfazer com qualidade e eficiência o gosto do cliente, inclusive colocando à sua disposição instrumentos que lhe permitam comprar sem sair de casa. Com a concorrência internacional, a tendência é de que o varejo no Brasil se sofistique ainda mais. Para muitos estudiosos do varejo, o consumo está se acomodando; quem tinha de comprar bens mais caros já o fez, os índices estão voltando ao normal, tem-se presenciado redução no volume de vendas de automóveis e eletrodomésticos grandes; tanto é que as lojas do varejo já começam a fazer campanhas mais agressivas, notando-se uma procura por produtos mais baratos.

De acordo com Porter (1986, p.49), “para enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras organizações em um setor: liderança no custo total, diferenciação e enfoque”.

# Figura 02: Estratégias Genéricas Competitivas

****

**Fonte:**Porter, 1986.

Conforme afirma Porter (1986, p. 35) “quando uma indústria e dominada por uma ou poucas empresas, os líderes podem impor sua disciplina, assim como desempenhar um papel de coordenador na indústria através de meios como liderança em preços”.

**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para a elaboração deste artigo foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica, visto que esta oferece meios que auxiliam na definição e resolução dos problemas que estavam sendo estudado.

A revisão bibliográfica ajuda a criar parâmetros para identificar o posicionamento estratégico, conceitos, dados de mercado e publicações vão permitir avaliar as teorias destes autores, permitindo também que o tema seja analisado em diferentes enfoques e abordagens.

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 43 e 44) “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, é a que especificamente interessa a este trabalho. Trata- se de levantamento de toda bibliográfica já publicada, em formas de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”.

Segundo Boaventura (2004, p. 69) “a pesquisa bibliográfica atua sempre como uma primeira fase de investigação, mas existem dissertações e teses que usam tão somente esse tipo de metodologia, intensamente nas demais etapas de elaboração de dissertação”.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A competitividade acontece em ambientes econômicos de grande concorrência, em que as mudanças são fatos diários e o uso das estratégias empresariais é fundamental para a fixação no mercado.

Fundamentalmente, a competitividade é um fenômeno que está intimamente ligado à captação de clientes e projeção de lucros, portanto pode ser entendida como sendo uma conformação entre as estratégias, internas e externas, assumidas pela empresa para obter vantagem em relação aos concorrentes do mercado no qual está inserida.

Conforme os autores analisados neste artigo, conseguimos verificar duas fortes ideias de grandes nomes da administração e do marketing. Ambos têm pensamentos semelhantes e com estratégias de análise de mercado atuais.

Porter defende que competitividade é a produtividade, pois o cliente espera rapidez, então o mercado tem de estar sempre à frente do seu tempo e principalmente dos seus concorrentes.

Kotler afirma que a concorrência não se verifica apenas sob o aspecto setorial, ou uma categoria de produtos, mas sim que vê ser abordada amplamente, nesse sentido é fundamental identificar quem são os concorrentes reais e potenciais.

Conforme ficou relevado nesta pesquisa, ambos os autores têm técnicas de análise diferentes, porém de grande exatidão.

Como vimos, em todo tipo de mercado há diversos tipos de concorrência, o que exige então a análise dacorreta, a fim de saber como lidar corretamente com isso.

Trabalhando com as teorias desses dois autores, podemos distinguir e analisar corretamente qual situação estamos enfrentando, para assim definir a melhor estratégia.

**REFERÊNCIAS**

BOAVENTURA,Edivaldo M. **Metodologia da Pesquisa.**São Paulo: Editora Atlas, 2004.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo: Campus, 2000.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior.

14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus,

1999.

1. Aluno do Curso de Gestão Comercial – FARGS (raqrech@hotmail.com)

   2 Professor Orientador – FARGS. (Louise.lage@hotmail.com) [↑](#footnote-ref-2)
2. [↑](#footnote-ref-3)
3. <http://www.ufms.br/dea/oficial/HTM/artigos/administra%E7%E3o/Pol%EDtica%20de%20Neg%F3cios%20e%20Economia%20de%20Empresas/competitividade%20art.pdf>. Publicado em 19/11/2012. [↑](#footnote-ref-4)
4. <http://tcc.bu.ufsc.br/Economia293737> Publicado em 19/11/2012. [↑](#footnote-ref-5)
5. <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Concorrencia_em_Marketing.htm>. Publicado em 21/11/2012 [↑](#footnote-ref-6)
6. <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18038/000685295.pdf?sequence=1> Publicado em 20/11/2012 [↑](#footnote-ref-7)