

Gerenciando a concorrência

por Flávio Paim Rodrigues

São cada vez mais raros os segmentos onde há pouca ou nenhuma concorrência. Atualmente, praticamente todos os segmentos de mercado contam com uma grande variedade de concorrentes, dos mais variados tamanhos e das mais variadas localidades, bem como com diferentes formas de aproximação com o mercado.

Evidentemente, alguns desses concorrentes podem ser melhores ou piores do que a sua empresa. Entretanto, para que a sua corporação possa garantir um crescimento consistente no mercado é fundamental saber com quem se está concorrendo, ou seja, quem está disputando a preferência dos clientes com você.

Apesar do conceito de concorrência ser bastante amplo e relativamente complexo, de uma maneira bastante prática e objetiva, nesse texto definimos o concorrente como aquela organização que busca “tirar” a venda ou o cliente de sua empresa. Esse tipo de rival pode ser direto, ou seja, produz ou comercializa a mesma coisa que a sua empresa vende, ou indireto, que consiste em vender algo que seja similar ou até mesmo parecido com o que a sua empresa vende, objetivando atingir o mesmo público-alvo de sua empresa.

Para que o entendimento seja facilitado, podemos utilizar, como exemplo, o comércio de pneus para automóveis: as marcas que vendem pneus novos são concorrentes diretas entre si, enquanto as marcas que vendem o serviço de recapagem ou remoldagem de pneus (por exemplo) são concorrentes indiretos do grupo inicial.

Conhecer os concorrentes e suas táticas de aproximação com o mercado é uma atividade que pode determinar o crescimento significativo de uma organização, pois aí podem ser definidas as estratégias de ataque ou defesa quanto a esses concorrentes. Para que essa análise seja realizada de uma maneira objetiva, pode-se adotar os seguintes passos:

- 1) Listar os produtos que sua empresa vende;
- 2) Listar os concorrentes diretos de sua empresa para cada produto;
- 3) Listar os concorrentes indiretos de sua empresa para cada produto;
- 4) Identificar as forças e fraquezas de sua empresa;
- 5) Identificar as forças e fraquezas dos concorrentes listados;
- 6) Listar os seus preços e estratégias;
- 7) Identificar e listar preços e estratégias de cada concorrente;

Conhecer, de forma ampla, a concorrência é o primeiro passo para a adoção de estratégias adequadas de ataque e defesa em relação a esses concorrentes.

Após a realização da identificação dos concorrentes e de suas estratégias, chega-se ao momento de definir quais ações serão tomadas para enfrentar essa concorrência, levando em consideração todas as forças e fraquezas identificadas em cada concorrente, bem como as forças e fraquezas da sua empresa.

Nesse momento, pode-se optar por estratégias de ataque ou defesa, diferenciadas em função do contexto de concorrência que o negócio enfrenta. Desse modo, cada empresa deve optar por estratégias que se adequem à concorrência de mercado encontrada.

Cada ponto forte do concorrente demandará uma ação estratégica condizente. Em contrapartida, cada ponto fraco da empresa deverá ser tratado com uma estratégia de defesa ou fortalecimento condizente. Afinal, quando a sua empresa decidir “atacar”, certamente haverá uma ação de resposta, uma reação dos concorrentes às suas ações. Essas respostas dos concorrentes somente poderão ser contornadas através de estratégias de defesa bem estruturadas, bem como de ações de contra-ataque.

Para facilitar o entendimento, tomemos o seguinte exemplo prático e simplificado: o principal ponto forte de seu concorrente é a força da marca, e ponto fraco dele é o preço mais alto. Já a sua empresa conta com um preço mais baixo, mas uma marca mais fraca. Nesse contexto simplificado, você pode optar por ações de fortalecimento de sua marca e estratégias de manutenção do preço melhor que possui, gerenciando da melhor maneira possível os custos a fim de não perder essa vantagem competitiva.

Vale destacar que as vantagens e desvantagens que sua empresa possui em relação ao mercado variam com frequência. Afinal, o mercado é dinâmico, e o que era vantagem anteriormente pode passar a ser uma desvantagem com o passar do tempo. Sendo assim, é essencial que a sua empresa realize uma análise criteriosa dos concorrentes em períodos pré-definidos, pois novos concorrentes surgem e, certamente, seus rivais também realizam um exercício para identificar as forças e fraquezas dos concorrentes.

Como já dizia o ditado antigo: “um olho no peixe, outro no gato”.