

## UNIDADE 2 – MENSURAÇÃO E PREVISÃO DE DEMANDA

### MÓDULO 1 – MENSURAÇÃO DE MERCADO QUALIFICADO

**01**

#### 1 - PRINCIPAIS FÓRMULAS DE MENSURAÇÃO DE DEMANDA

As organizações têm se empenhado em estudar muito detalhadamente o mercado em que estão inseridas buscando consolidar-se no cenário empresarial. Assim, estão sendo desenvolvidas formas de se mensurar e analisar um mercado qualificado.

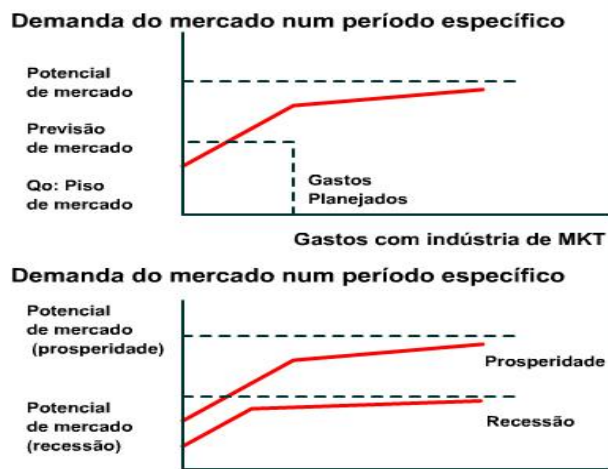
A mensuração do mercado deve abranger não somente a análise do mercado atual, mas a análise do mercado futuro e a previsão da participação da empresa sobre ele. Para que isso se efetive, são utilizadas técnicas específicas.

Vamos abordar então o método de análise de desenvolvimento de mercado e o método de análise do índice de múltiplos fatores - técnicas mais utilizadas para mensuração de demanda de mercado que são derivadas da fórmula básica para previsão de demanda.

Veremos também as formas de se estimar a participação das empresas no mercado.

**02**

A demanda total do mercado de um produto ou serviço é o volume total que será adquirido por um grupo definido de clientes, em uma área geográfica definida, durante um período definido, em um ambiente de marketing definido, sob um dado nível de esforço de marketing no setor.



<b>Q</b> = demanda total do mercado	<b>n</b> = número de compradores no mercado
<b>q</b> = quantidade comprada anualmente por um comprador médio	<b>p</b> = preço médio unitário

O mais importante é que a demanda total não é um número fixo, mas sim uma função das condições em uma determinada situação.

- **Estimativa de Demanda**

**Forma Clássica:**

$$Q = n \times q \times p$$

em que:

**Q** = demanda total do mercado  
**q** = quantidade comprada anualmente por um comprador médio  
**n** = número de compradores no mercado  
**p** = preço unitário médio

Exemplo de Aplicação da fórmula clássica de mensuração de demanda: se 100 milhões de pessoas compram fitas cassete por ano, o comprador médio adquire 6 fitas por ano, o preço médio é de 10 reais então a demanda total será de 6 bilhões.

**03**

- **Métodos para a mensuração da demanda** - há dois métodos para se mensurar a demanda:

- 1) método de desenvolvimento de mercado;
- 2) método do índice de múltiplos fatores:

**1) Método de Desenvolvimento de Mercado** - mais usado por firmas de produtos industriais - exige a identificação de todos os compradores em potencial em cada mercado e a estimativa de suas compras. Para melhor entendimento, esse método será analisado a partir de uma situação prática1.

**2) Método de Índice de Múltiplos Fatores** - empregado por firmas de bens de consumo - da mesma forma que foi estudado o método de desenvolvimento do mercado, o índice de múltiplos fatores (Kotler, 1999) também será analisado a partir de uma situação prática2.

As associações comerciais e industriais costumam ter o total de vendas em cada setor. Apesar de elas não divulgarem a participação de cada empresa, estas podem calcular essa participação comparando o total de suas vendas com o total de vendas do setor.

Atualmente, existe uma série de veículos de comunicação que atua como referenciadores de mercado, como por exemplo, a Revista Exame, que publica anualmente uma edição especial chamada Maiores &

Melhores (que apresenta o ranking do mercado em diversos setores da indústria) e a Gazeta Mercantil (que fornece análises de setores específicos da indústria nacional e internacional).

**Índice de poder aquisitivo** – este índice é publicado anualmente nos Estados Unidos pela Sales and Marketing Management (SMM) e, no Brasil, por Institutos de pesquisa como IBGE, Fundação Getulio Vargas, dentre outros institutos que fornecem índices para o mercado. A SMM indicou, há alguns anos, uma fórmula bastante interessante para cálculo de estimativa de poder aquisitivo:  $B = 0,5y + 0,3r + 0,2p$ , em que:

$B$  = % do poder total compra do país em relação a região de atuação

$y$  = % da renda pessoal disponível do país na região de atuação

$r$  = % das vendas a varejo do país sobre a região de atuação

$p$  = % da população do país na região

Considerando uma determinada região, com o seguinte perfil:

0,49% da renda pessoal disponível do país;

0,55% das vendas a varejo do país;

0,51 da população do país.

Então teremos:  $B = 0,5 (0,49) + 0,3 (0,55) + 0,2 (0,51) = 0,512$

**Situação prática1:** Uma indústria cria um novo produto: uma balança ultra-sensível que tem uso bastante recomendado para a indústria farmacêutica. A empresa começa a pesquisa em São Paulo:

- Para estimar o potencial do mercado, ela pesquisa o número de indústrias farmacêuticas na cidade de São Paulo;
- A empresa prevê que cada indústria comprará pelo menos uma dessas balanças e, dependendo do tamanho da indústria, poderá necessitar de mais de uma;
- A empresa calcula qual a produção média mensal que a utilização de uma única balança permite. A seguir, calcula o nº de balanças de que as empresas irão necessitar de acordo com sua produção.

**Situação prática2:** Um fabricante de camisas masculinas quer avaliar se a participação dele no mercado de Belo Horizonte está maior ou menor do que a média da participação dele no Brasil: Ele calcula o percentual de participação que tem no Brasil (regra de três simples – faturamento bruto de sua empresa e faturamento total das fabricantes de camisas masculinas-para possibilitar a previsão da demanda futura.

Essa empresa, que pretende atuar em uma determinada região, poderia comparar sua participação percentual no mercado pretendido e no mercado do país como um todo, utilizando vários índices para mensurar a demanda, como:

índice de poder aquisitivo;

índice de demanda de acordo com a renda da população;  
 índice de demanda per capita;  
 índice de demanda por faixa etária;  
 índice de demanda por sexo;  
 índice de demanda por perfil comportamental etc.

04



É importante comparar o crescimento da demanda específica de uma empresa com o crescimento da demanda daquele setor. Existe uma enorme quantidade de informações secundárias, extremamente confiáveis, que podem ser utilizadas como parâmetros (indicadores externos) para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais.

A comparação possibilita a análise do perfil de crescimento, por exemplo, de uma empresa em específico em relação ao seu setor de atuação. Um bom exemplo seria o aumento nas vendas em 5% em um determinado ano em que o setor apresentasse um crescimento de 10%: a defasagem de 50% demonstra que a empresa está, nesse caso, perdendo sua posição relativa.

- **Estimativa da Participação no Mercado e Planejamento Estratégico** - essa estimativa fornecerá importantes diretrizes para a elaboração do planejamento estratégico mercadológico porque, da mesma forma que o planejamento estratégico macro-organizacional, os planos de marketing devem seguir o perfil de proatividade para sua construção. Afinal, todos os esforços estratégicos das empresas modernas encontram-se centrados na tentativa de prever o amanhã, de planejar hoje para alcançar a vantagem competitiva em tempos futuros pré-estabelecidos pelas diretrizes organizacionais.

05

## 2 - PREVISÃO DE DEMANDA FUTURA

Para Kotler (1999), previsão é a arte de estimar a demanda futura antecipando o que os compradores irão, provavelmente, adquirir sob determinadas condições.

A previsão de demandas futuras irá corroborar para os futuros objetivos estratégicos, uma vez que proporcionará um estudo de como o mercado se comportará em relação aos produtos e/ou serviços oferecidos.

- **Alguns mecanismos para realizar essa previsão**
  - pesquisa de intenção dos compradores;
  - opiniões da equipe de vendas;
  - opinião de especialistas;
  - método de teste de mercado (produtos novos) - o teste de mercado testa o produto em situações reais de mercado para ver como o consumidor reagirá em relação ao manuseio, utilização e recompra do produto - sua estratégia de posicionamento, promoção, embalagem, marca etc;
  - análise de séries temporais das vendas passadas (tendência, ciclo, sazonalidade);
  - indicadores-guias;
  - análise estatística da demanda - a análise estatística da demanda mede a tendência de demanda de um determinado produto, em função das mudanças ocorridas nas variáveis como preço, renda, população e promoção. Essas análises geram funções que calculariam a demanda esperada.

06

- **Métodos para testar produtos** - Uma das formas para testar os produtos antes de colocá-los em seu “ambiente natural de comercialização” seria a utilização de uma técnica de pesquisa denominada focus group (grupo focal).

Outra maneira, segundo Lodish, Morgan e Kallianpur, professores da Universidade de Wharton, nos Estados Unidos (Empreendedorismo e Marketing, 2002), de se obter a informação mais válida de uma pessoa, é solicitar e receber um pedido para a compra do produto baseado na descrição do conceito.

Também os chamados “testes prévios” são orientados para a obtenção de dados e recomendados quando não existe a possibilidade de sua execução de modo realista; assim, a informação mais válida passa a ser a intenção de compra - uma indicação da possibilidade de a pessoa adquirir o produto após ser exposta ao conceito.

A escala usual empregada para classificar as intenções:

<b>compraria com certeza,</b>
<b>provavelmente compraria,</b>
<b>poderia ou não comprar,</b>
<b>provavelmente não compraria; e</b>
<b>não compraria com certeza.</b>

Contudo, vale dizer que é arriscado interpretar as intenções de compra de modo absoluto: os testes de mercado indicam propensão à compra e não tem por pretensão a confirmação de tal probabilidade. Mesmo no caso da resposta compraria com certeza, a cautela em relação à estruturação de estratégias mercadológicas deverá existir.



Atualmente, em nossa realidade nacional, duas cidades têm sido privilegiadas – tanto para a realização de grupo focal quanto para a realização de beta-teste: Curitiba e Brasília porque apresentam:

- um perfil populacional diverso;
- uma segmentação demográfica extremamente favorável (diversidade em relação à origem de seus habitantes e grande concentração de renda média, em uma análise per capita em relação ao país); e
- um comportamento favorável à participação crítica sobre a análise do produto (perfil de formadores de opinião, etc.).

**Focus Group (grupos de discussão)** - é uma das técnicas mais utilizadas como ferramenta de apoio ao marketing promocional. Os grupos de discussão são um tipo de pesquisa qualitativa que responde a questões do tipo “como” e “por que”. As discussões permitem que as pessoas mostrem seus pontos de vista e suas atitudes com maior profundidade. Permite-se descobrir como as pessoas se sentem sobre um produto, conceito, idéia ou organização – o que atende perfeitamente aos objetivos identificados para o pré-teste da campanha.

**Beta-teste-** termo empregado para teste de campo de produtos ou serviço. Geralmente exige a identificação de todos os compradores em potencial em cada mercado e a estimativa de suas compras.

07

## RESUMO

Existem diversas formas de estimativa de participação das organizações no mercado:

- **Demanda Total do Mercado de um produto/serviço** - não é um número fixo e sim uma função das condições em uma determinada situação. É o volume total que será adquirido por um grupo definido de clientes, em uma área geográfica definida, durante um período definido, em um ambiente de marketing definido, sob um dado nível de esforço de marketing no setor.
- **Fórmula Clássica da Estimativa de Demanda:**  $Q = n \times q \times p$ , sendo Q = demanda total do mercado; n = número de compradores no mercado; q = quantidade comprada anualmente por um comprador médio; e p = preço médio unitário.
- **Métodos para a mensuração da demanda:**
  - 1) Método de Desenvolvimento de Mercado;
  - 2) Método de Índice de Múltiplos Fatores.

- **Estimativa da Participação no Mercado** - as associações comerciais e industriais podem calcular a participação de cada empresa no mercado, comparando o total de suas vendas com o total de vendas geral do setor.
- **Estimativa da Participação no Mercado e Planejamento Estratégico** - essa estimativa fornecerá importantes diretrizes para a elaboração do planejamento estratégico mercadológico porque os planos de marketing devem seguir o perfil de proatividade para sua construção.
- **Previsão de Demanda Futura** - proporciona um estudo de como o mercado se comportará em relação aos produtos ou serviços oferecidos. Existem vários mecanismos para realizar essa previsão.
- **Métodos para testar produtos:**
  - 1) *Focus group* testagem do produto antes de colocá-lo em seu “ambiente natural de comercialização”;
  - 2) Solicitar e receber um pedido para a compra do produto baseado na descrição do conceito;
  - 3) *Testes Prévios* – verificação da intenção de compra, indicação da possibilidade de a pessoa adquirir o produto após ser exposta ao conceito; recomendados quando não existe possibilidade de execução dos testes de modo realista.

## UNIDADE 2 – MENSURAÇÃO E PREVISÃO DE DEMANDA

### MÓDULO 2 – ANÁLISE MACRO-AMBIENTAL

01

#### 1 - MENSURAÇÃO DA DEMANDA

Para que a mensuração de demanda possa ser realizada com sucesso, é fundamental que a organização proceda a análise de seus recursos internos em relação aos fatores ambientais externos, que será chamado, a partir desse momento, de Análise Macro-ambiental. Para que a empresa realize essa análise temos:

- 1) a **Resource-based View of Firm**, a RBV (Visão Baseada nos Recursos da Firma), que trata da avaliação dos recursos existentes e potenciais da organização; e
- 2) a **Arena Competitiva**, de Michael Porter, que trata da análise de oportunidades e ameaças organizacionais competitivas.

##### 1) RBV - *Resource-based View of Firm*

A análise da situação competitiva da empresa possibilita sua devida segmentação estratégica e, conseqüentemente, o seu real posicionamento de mercado.



A RBV prevê o tratamento dos recursos organizacionais de forma possibilitar à empresa uma vantagem competitiva sustentável através da correta compreensão de seus pontos fortes e fraquezas. Isto tem sido uma das prescrições básicas desde os desenvolvimentos de Andrews (**Matriz de SWOT**, 1971) e ANSOFF (1968).

Este enfoque centrado na análise dos recursos estratégicos da empresa, apesar de ter sua origem nos anos 60 e 70, vem ganhando crescente destaque principalmente por unificar as principais abordagens anteriores fundamentadas em ferramentas de análise macro-ambiental.

O problema da pesquisa central na abordagem RBV consiste na compreensão das causas que permitem a determinadas empresas sustentarem sistematicamente um desempenho superior nos mercados em que atuam.

**Kenneth ANDREWS**, em *The Concept Of Corporate Strategy (A Concepção da Estratégia Corporativa)*, em 1971, apresenta uma matriz de análise macro-ambiental denominada Matriz de SWOT. A proposta era analisar os aspectos controláveis, representados pelos pontos fortes e pontos fracos, em relação aos aspectos incontroláveis, representados pelas oportunidades e pelas ameaças e compreendidos em sua grande maioria por fatores externos à organização.



**ANSOFF**, em 1968, propôs uma matriz para análise do perfil de participação de mercado. A proposta era analisar os fatores relacionados com o mercado e o produto em relação às possibilidades de penetração de produto (sedimentação de mercado), de desenvolvimento de produto (aprimoramento e lançamento de novos produtos), de diversificação de mercado (ampliação do mix de receitas – produtos) e de ampliação de mercado (estratégias de expansão de praça).





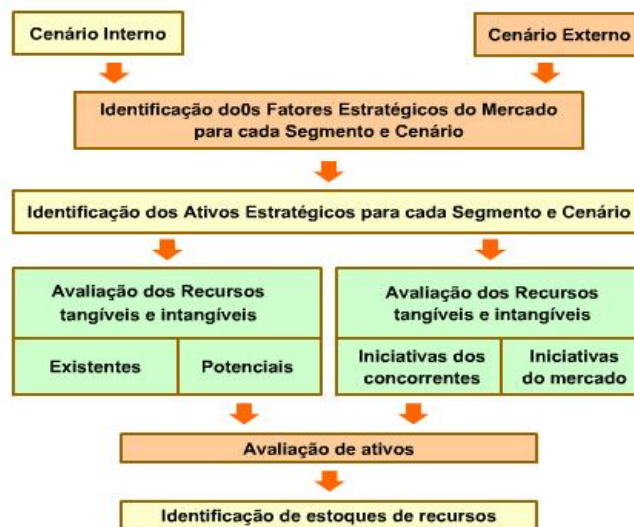
A resposta estaria não apenas em um adequado posicionamento no ambiente competitivo, premissa central da proposta de Porter (1986), mas também no fato de que estas empresas possuiriam recursos mais apropriados às demandas destes mercados.

Assim, como princípio de base que permeia toda a sua construção teórica, essa abordagem visualiza diferentes empresas com diferentes recursos, tangíveis e intangíveis, que conduzem inevitavelmente a diferentes capacidades competitivas.

Entretanto, o conjunto de recursos de uma empresa não é meramente uma lista de fatores, mas também o efeito de sua interação em maior ou menor complexidade. Assim, o seu valor estratégico reside não só na força de ligações individuais entre recursos, mas principalmente na malha que este conjunto de ligações forma.

Não existem empresas iguais porque não existem duas empresas que tenham o mesmo conjunto de experiências, a mesma história, a mesma cultura organizacional ou os mesmos ativos e habilidades. Assim, as estratégias resultantes da análise dos recursos valiosos serão diferentes para cada organização.

- **Visão Geral da Matriz RBV (Collis and Montgomery, Harvard Business School)**



03

Como ponto de partida para a construção de uma perspectiva fundamentada na ferramenta de RBV, a partir da visualização da matriz acima apresentada, os recursos de uma empresa necessitam ser classificados ou categorizados. Eis algumas categorias possíveis:

- recursos físicos (plantas fabris e equipamentos);
- recursos humanos (equipe técnica e gerencial da empresa);
- recursos organizacionais (rotinas que coordenam os recursos humanos e físicos de modo produtivo).

Apresenta, ainda, dois grupos centrais:

1. recursos tangíveis - que podem ser observados e avaliados com clareza, dada sua conotação;
2. recursos intangíveis – que não podem ser diretamente observados ou quantificados.

Tomando como base as várias tipologias e classificações apresentadas, e seus respectivos relacionamentos, a identificação dos fatores que conduzem um recurso a uma condição de valor estratégico possibilita o alinhamento das estratégias organizacionais e, conseqüentemente, às estratégias mercadológicas.

**Recursos intangíveis - incluem exemplos como a reputação da empresa, o valor da marca, as habilidades administrativas relacionadas com processos de decisão, habilidades tecnológicas para o sistema organizacional – quer sejam documentadas ou não –, o conhecimento do valor de seus recursos humanos e os relacionamentos com stakeholders, dentre outros fatores.**

**Stakeholders – todos os interessados, de forma direta e indireta, no sucesso da corporação. Podem ser os acionistas (stokholders), os colaboradores, os fornecedores, os clientes e até a própria sociedade. O conceito diz respeito aos “pilares de sustentação da empresa”.**

04

## 2 - AS RBV E AS TRÊS FORÇAS FUNDAMENTAIS DE MERCADO

A RBV trata, ainda, das três forças fundamentais de mercado, como poder ser observado na figura a seguir.



A identificação de recursos valiosos auxiliará a mensuração da demanda de forma direta: é impossível analisar um potencial de demanda, ou mesmo uma demanda verificada, sem ter uma real definição do escopo estratégico corporativo.

A área de formação de valor deverá atender a critérios de análise da escassez – que trata do espaço disponível no mercado –, análise do perfil da procura pelo produto/serviço e capacidade de adequação

dos recursos valiosos para viabilizar a operação da empresa no mercado (preservação de sua lucratividade).

05

### 3 - A ARENA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER

Seguindo a mesma linha adotada para o relacionamento *mensuração de demanda e análise de recursos estratégicos*, a proposta de Michael Porter (1980/1990) é proporcionar uma matriz que, considerando a análise da organização em seu ambiente de negócios, trate dos relacionamentos que levem a empresa a um ganho ou a uma perda de oportunidade (análise de oportunidades e ameaças organizacionais competitivas).



A arena competitiva trata da análise do poder de barganha, por parte da empresa, em relação a cinco grandes grupos de influência:

- 1) **Fornecedores** – distribuidores, fornecedores diversos, colaboradores, dentre outros;
- 2) **Clientes** – clientes diretos e indiretos (como intermediários, dentre outros);
- 3) **Produtos Substitutos** – aqueles que concorrem de forma indireta (exemplo de sabão em pedra e sabão em pó);
- 4) **Concorrentes** – aqueles que concorrem de forma direta, em um mesmo setor;
- 5) **Entrantes** – concorrentes, diretos ou indiretos, em potencial (que ainda não atuam no mesmo mercado que a empresa, mas que pretendem atuar).

Além das cinco forças competitivas, Porter propõe a análise de outras grandes três fontes de influência para a situação competitiva da empresa:

- 1) ação governamental e forças reguladoras de mercado;
- 2) mudanças tecnológicas que reflitam na proposta de valor do produto ou na dinâmica do mercado; e

3) crescimento e volatilidade da demanda de mercado (que pode ser influenciado, muitas vezes, devido a alterações do perfil de consumo).

06

Assim, a mensuração da demanda não pode, em momento algum, desconsiderar a atuação (verificada ou pretendida) da organização em seu ambiente competitivo; da mesma forma, a dinâmica do mercado onde a organização atua deve ser analisada para que a demanda possa ser devidamente aferida.

Retomando os principais indicadores para o processo de mensuração de demanda, e realizando uma análise cruzada com a importância do mapeamento macro-ambiental organizacional – aqui representado pelas ferramentas RBV e Arena Competitiva –, teremos, dentre outras correlações possíveis:

**RBV seria, então, uma ferramenta para mensurar a demanda com base nos recursos internos da empresa e considerando as influências externas?**

A RBV é uma ferramenta que auxilia a mensuração da demanda. Sua principal finalidade é analisar os recursos internos em relação aos externos (e vice-versa), de forma a possibilitar a identificação de recursos valiosos e a melhor alocação dos mesmos para potencializar os resultados de mercado.

Da mesma forma que a RBV (Visão Baseada nos Recursos da Organização/Firma), a Arena Competitiva de Michael Porter tem por objetivo realizar a análise macro-ambiental para, a partir da ponderação dos fatores internos e externos, possibilitar a elaboração e a definição das estratégias de mercado. Ambas as ferramentas se propõem a finalidades semelhantes, podendo, ainda, ser utilizadas de forma complementar.

A linha que separa o planejamento estratégico do marketing é bastante tênue; assim, a análise macro-ambiental, que pode ser realizada por intermédio da utilização de ferramentas como RBV e Arena Competitiva de Porter, representa a etapa predecessora fundamental a qualquer elaboração estratégica, quer seja em nível macro-organizacional (mais relacionada com planejamento estratégico), quer seja em nível de análise e exploração das oportunidades de marketing (planejamento estratégico de marketing).

A área de formação de valor é o campo resultante da interseção entre as três forças fundamentais de mercado, resultando, dessa forma, no que a organização deverá explorar para ter sucesso com suas estratégias e mercado.

Para que se possa realizar, com propriedade, a Análise dos Recursos da Organização, a partir da leitura de seus ativos estratégicos, há que se considerar:

1. Análise dos ativos estratégicos, que referem-se aos recursos físicos, humanos e organizacionais, tecnológicos, dentre outros (qualquer recurso, tangível ou intangível, que agregue valor à organização);
2. Análise das iniciativas de mercado, que contempla o comportamento de concorrentes, de agentes de influência (como Governo), análise do perfil sócio-econômico, político, dentre outros;
3. Análise do mercado e da volatilidade da demanda, que abrange o comportamento de consumo, o estudo de preferências, de deslocamento da curva da demanda, dentre outros fatores; e

4. Análise do perfil de influência em relação a mudanças tecnológicas e mudança do comportamento social (muitas vezes com influência no ambiente econômico), que prevê o acompanhamento das mudanças estruturais tecnológicas (exemplo do deslocamento da máquina de escrever para o computador), que podem gerar, inclusive, alteração do comportamento de oferta de produto (a redução de tarifas aéreas é um bom exemplo: hoje muito, muito mais pessoas voam que há uma década atrás; outro exemplo é a mudança da forma de comunicação via web - dentre outros).

07

## RESUMO

**Resourced-based View of Firm**, a **RBV** (Visão Baseada nos Recursos da Firma) e a **Arena Competitiva**, de Michael Porter, são duas eficazes ferramentas que propiciam a análise macro-ambiental de uma empresa.

**RBV - Resource-based View of Firm** - trata os recursos organizacionais para possibilitar à empresa uma vantagem competitiva sustentável compreendendo seus pontos fortes e fracos.

Visão Geral da Matriz RBV (Collis and Montgomery, Harvard Business School) – essa matriz classifica os recursos em recursos físicos (plantas fabris e equipamentos); recursos humanos (equipe técnica e gerencial da empresa); e recursos organizacionais (rotinas que coordenam os recursos humanos e físicos de modo produtivo). Também apresentam os recursos tangíveis e intangíveis como dois grupos centrais. Tais classificações e seus relacionamentos auxiliam a identificação do que leva um recurso a chegar a uma condição de valor estratégico, o que possibilita o alinhamento das estratégias organizacionais às estratégias mercadológicas.

**As RBV e as Três Forças Fundamentais de Mercado:** - trata-se da **Escassez** (espaço disponível no mercado), da **Adequação** (adequação dos recursos valiosos para viabilizar a operação da empresa no mercado - preservação de sua lucratividade) e da **Demanda** (procura pelo produto/serviço), áreas essas que se interseccionam. A interseção dessas três áreas gera a **área de formação de valor**, que deverá atender a critérios de análise da escassez, da adequação e da demanda.

**A Arena Competitiva de Michael Porter** - a proposta de Michael Porter (1980/1990) para a mensuração de demanda e análise de recursos estratégicos é proporcionar uma matriz que trate dos relacionamentos que levem a empresa a um ganho ou a uma perda de oportunidade.

- **As 5 Forças Competitivas de Porter** – essa análise de ganho ou perda, pela organização, é feita em relação a cinco grandes grupos de influência: Fornecedores, Clientes, Produtos Substituto, Concorrentes e Entrantes.
- **Outras Fontes de Análise de Porter** - 1) ação governamental e forças reguladoras de mercado; 2) mudanças tecnológicas que reflitam na proposta de valor do produto ou na dinâmica do mercado; e 3) crescimento e volatilidade da demanda de mercado (que pode ser influenciado, muitas vezes, devido a alterações do perfil de consumo).
- **Possíveis correlações entre a mensuração de demanda e a importância do mapeamento macro-ambiental organizacional:**
  - Análise dos ativos estratégicos (existentes e potenciais), para cada mercado de atuação (existente ou pretendida)

- Análise das iniciativas de mercado (principais indicadores gerais, restritivos, reguladores e perfil de atuação dos concorrentes);
- Análise do mercado e da volatilidade da demanda;
- Análise do perfil de influência em relação a mudanças tecnológicas.

## UNIDADE 2 – MENSURAÇÃO E PREVISÃO DE DEMANDA

### MÓDULO 3 – PRINCIPAIS BARREIRAS DE ENTRADA EM MERCADOS COMPETITIVOS

**01**

#### 1 - PRINCIPAIS FATORES NA ENTRADA EM MERCADOS

Reflexões realizadas para a modernidade e a globalização instalada no mundo, têm obrigado as empresas, para continuar no mercado frente a frente com seus competidores, a se reestruturarem e procurarem novas técnicas e metodologias de gestão administrativas, com o objetivo de traduzir, em linguagem organizacional corrente, o conceito de excelência empresarial, que proporcione soluções aos desafios através de ações pragmáticas. E essa busca se inicia com a mensuração do perfil de demanda desejado.

A previsão de demanda não pode ser representada por uma simples equação que resulte em um número esperado: ela está diretamente relacionada com toda a análise do perfil de atuação estratégica da organização. A mensuração da demanda, assim, deve considerar todos os aspectos relacionados com a entrada em novos mercados e, como consequência natural e direta, de suas respectivas barreiras existentes e potenciais.

A análise das barreiras de entrada é mais uma ferramenta que deve ser utilizada para fundamentar o planejamento estratégico de marketing, com o objetivo principal de identificar *espaços e potencialidades* de mercado. Assim, esse instrumento de marketing será focado neste módulo.

Uma das maiores autoridades mundiais em estratégia corporativa, Michael Porter, têm desenvolvido o conceito, através de observações de práticas de mercado, de análise da competitividade organizacional.

Além de sua grande contribuição com a **Arena Competitiva** - que abrange o conceito das cinco forças competitivas para as organizações -, desenvolveu uma tese sobre as principais barreiras de entrada em mercados competitivos.

**02**

A análise das barreiras de entrada pode ser utilizada tanto para tentar prever o impacto de novos competidores previstos para entrar em um determinado mercado no qual a empresa atue de forma a tentar proteger ao máximo a empresa com a utilização de estratégias que dificultem a entrada de novos *players*, como para fornecer indicações à empresa do grau de dificuldade a ser encontrado com a intenção de entrada em um mercado específico.

As barreiras de entrada, oriundas da força “entrantes” (uma das cinco forças que influenciam a competitividade organizacional), abrangem seis aspectos básicos:

**1) Economia de Escala  
Produto**



**2) Diferenciação do  
Produto**

**3) Exigência de Capital  
Custo**



**4) Desvantagem de  
Custo**

**5) Acesso aos Canais de Distribuição  
Governamental**



**6) Política  
Governamental**



03

## 2 - VISÃO ESTRATÉGICA E A ENTRADA DE MERCADO

Nenhum projeto pode ter a pretensão de ser absoluto e imutável. A própria dinâmica da estratégia empresarial deverá ser capaz de gerar novas necessidades e a flexibilidade deve ser a palavra-chave. O conceito de planejamento estratégico tem recebido grande contribuição com o advento da formulação de estratégias competitivas, cuja análise permite um melhor entendimento do mercado em que a empresa está inserida e possibilita a formulação de estratégias eficientes, que possam permitir o alcance de seus objetivos estratégicos e identificar vantagens competitivas para o seu negócio (ratificando a proposta apresentada por Harvard com a RBV).

Estando acertada a razão de ser da empresa em sua missão, deve-se considerar, em seguida, a visão de futuro. A visão de futuro deve ser revista, de tempos em tempos, segundo Porter (1985), em razão da entrada de novos concorrentes no mercado, da ameaça sofrida pela colocação no mercado de novos ou revitalizados produtos e serviços substitutos, do poder de barganha dos clientes, do poder de barganha dos fornecedores e da rivalidade entre os concorrentes atuais (Cinco Forças Competitivas de Porter).



A visão estratégica da organização deve ser revista à luz da satisfação das novas necessidades de seus clientes. Tudo o que a organização realiza, tudo o que planeja parte de um só princípio: o cliente é a alma da empresa. E em nenhuma empresa é diferente.

Para que a empresa possa investir de forma assertiva em função da satisfação dos clientes e na qualidade do trabalho executado – procurando ser cada vez melhor naquilo que se faz –, a mensuração da demanda deverá considerar todos os fatores estratégicos competitivos; assim, não se trata de uma análise imparcial, e sim, de uma análise balizada em parâmetros pré-estabelecidos. Nesse sentido, devem-se considerar os fatores internos da organização, seus pontos fortes e seus pontos fracos, e os fatores externos, quais sejam, ameaças e oportunidades (Swot).

**Visão de futuro significa olhar adiante e definir que tipo de empresa que se quer ser ao fim de um determinado espaço de tempo**

**04**

As estratégias competitivas podem ser traduzidas em ações ofensivas ou defensivas para enfrentar as cinco forças competitivas, obtendo-se a maximização do retorno para a empresa.

Segundo Porter, dentro de uma indústria existem três abordagens estratégicas genéricas que possuem potencial para serem bem-sucedidas e que podem ser aplicadas separadamente ou de maneira combinada:

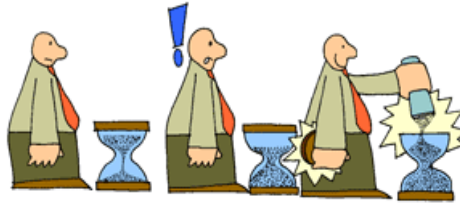
As Três Abordagens Estratégicas de Porter		
<b>1. Liderança no custo total</b> - construção agressiva de instalações em escala eficiente e uma política de controle e redução de gastos.	<b>2. Diferenciação</b> - ocasião em que a empresa cria algum fator no seu produto ou serviço que seja único no seu mercado de atuação – projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, rede de fornecedores etc.	<b>3. Enfoque</b> - direcionar os esforços da empresa para um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico.

Esses aspectos serão abordados com uma maior profundidade na Unidade IV – Estratégias de Posicionamento e Diferenciação. Contudo, tal introdução é fundamental para a compreensão de todos os aspectos que permeiam a mensuração estratégica de demanda (presente ou futura).

**05**

As organizações estão obrigadas a procurar novas metodologias e técnicas de gestão para não sucumbirem à concorrência. E o tempo é uma vantagem-chave para a competição. As formas como as empresas líderes gerenciam o tempo na produção, no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, em vendas e distribuição, representam as mais poderosas fontes de vantagem competitiva, segundo Stalk, Jr. George – *Estratégia, a busca da vantagem competitiva* (1999).





Sem dúvida alguma, a acentuada redução nos custos da tecnologia de sistemas de informação (força externa à arena competitiva – mudanças tecnológicas) permitiu que os sistemas de computadores se transferissem de sistemas de suporte às atividades de escritório para sistemas que oferecem vantagens competitivas significativas.

Merecem destaque os sistemas de informações gerenciais, que são responsáveis pelo fornecimento de subsídios para o processo de tomada de decisão organizacional; tais sistemas ainda trabalham ativamente a questão do controle da demanda presente e futura, desejada e indesejada. A tecnologia proporcionou à organização um potencial para produzir novas ferramentas afiadas que possam gerar ganhos duradouros e efetivos em termos de participação no mercado.

Segundo Clemons, Eric K. (*A Dinâmica da Estratégia Competitiva*, 1999), mudanças na tecnologia permitem o surgimento de novas estruturas de preços e novos canais de distribuição. Essas mudanças criam oportunidades significativas para novos entrantes, que aplicam a tecnologia de informação e o marketing com base em banco de dados para atrair os segmentos mais lucrativos das mãos dos líderes para as suas.

06

São consideradas três razões para a vulnerabilidade das empresas líderes:

1. facilidade de ser atacada (em geral é seu sucesso anterior que limita sua capacidade de reagir: os compromissos anteriores com clientes, fornecedores e investimentos em distribuição muitas vezes restringem as estratégias disponíveis a grandes empresas e facilitam que entrantes se aproveitem da situação);
2. vantagem dos atacantes em função da definição do alvo; e
3. desvantagem dos defensores em função das restrições à flexibilidade (capacidade de rapidamente mudar seu foco).

Desta forma, a tecnologia aplicada das organizações passa a ser um dos fatores mais importantes que determinarão sua sobrevivência, especialmente em indústrias muito competitivas e que rapidamente têm se ajustado a esta nova realidade empresarial.



Aquelas empresas entrantes em um setor sempre trazem novas capacidades, desejo de conquistar participação no mercado e recursos substanciais não só em nível de recursos financeiros. Quando as empresas entrantes esbarram numa barreira forte dos concorrentes já existentes no mercado, não representam uma séria ameaça.

07

### 3 - AS SEIS BARREIRAS DE ENTRADA

Como já estudado antes, as barreiras de entrada contemplam seis aspectos. Vejamos cada uma deles:

<p>1. Economias de escala - os aspirantes a ingressarem no mercado deverão entrar em grande escala ou aceitar a desvantagem do custo de produção, pesquisa, marketing e serviços. As economias de escala também atuam como obstáculos na distribuição, utilização da força de trabalho de vendas, nos financiamentos etc. Referem-se ao declínio nos custos unitários de um produto. Quanto mais se fabrica um produto, menor seu custo de produção e menor pode ser seu preço ou sua margem de lucro.</p>	<p>2. Diferenciação do produto - as marcas criam barreiras que orientam os entrantes a fazerem grandes investimentos para acabar com a "lealdade" dos clientes. Dentre os principais fatores que levam à identificação da marca estão a propaganda, os serviços aos clientes, o pioneirismo no setor e as peculiaridades do produto. Indica que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada pelo público consumidor que desenvolve uma certa lealdade com aquele produto.</p>	<p>3. Exigências de Capital - o investimento de recursos em grande escala, como requisito para a competição, é uma barreira das mais importantes, sobretudo se forem gastos grande quantidade de recursos em propaganda ou em pesquisa e desenvolvimento do produto, que são despesas irreversíveis. É de se considerar a necessidade de investir em instalações físicas adequadas, nos créditos aos clientes, estoques e a absorção de prejuízos iniciais.</p>
--	--	---

<p>1. Desvantagem de custo (independentes do tamanho) - as empresas já existentes no mercado talvez se aproveitem das vantagens de custo não disponíveis para os rivais. Essas vantagens podem existir em função dos efeitos das curvas de aprendizagem e de experiência, da tecnologia exclusiva, do acesso aos melhores fornecedores e matérias-primas, dos subsídios governamentais e até da localização favorável da empresa.</p>	<p>2. Acesso a canais de distribuição - quanto mais limitados os canais atacadistas ou varejistas e quanto maior o grau de ocupação com os já posicionados no mercado, mais difícil será a entrada no setor. Talvez os novos entrantes, para ocupar seus lugares no novo mercado, devam criar seus próprios canais de distribuição.</p>	<p>3. Política governamental - através de controles como exigências de licença prévia e limitações ao acesso às matérias-primas, o governo é capaz de limitar e até bloquear a entrada em certos setores da economia. Como exemplo podemos citar os setores regulamentados dos transportes rodoviários, varejo de bebidas alcoólicas e despacho de cargas e em outras áreas de menor importância. O trato do meio ambiente, também de grande importância, é regulado pelo governo.</p>
---	---	--

08

Por outro lado, há que se considerar, também alguns fatores como:



- Se os concorrentes já existentes no mercado dispõem de recursos suficientes para rechaçar os “invasores”, tais como excesso de caixa e crédito financeiro não explorado, capacidade de produção e poder junto aos canais de distribuição e junto aos clientes;
- Se os concorrentes já estabelecidos estão dispostos até a reduzir preços dos produtos visando a manter a participação no mercado e
- A velocidade do crescimento do setor, que afeta a capacidade de absorção de novos fornecedores (entrantes), e que pode resultar no comprometimento do desempenho financeiro de todos os envolvidos.

09

## RESUMO

A análise das barreiras de entrada, pode ser utilizada tanto para tentar prever o impacto de novos competidores que estão previstos para entrar em um determinado mercado onde a Empresa atue, de forma a tentar proteger ao máximo a empresa com a utilização de estratégias que dificultem a entrada

de novos players, como para fornecer indicações à empresa do grau de dificuldade a ser encontrado com a intenção de entrada em um mercado específico.

A mensuração da demanda, assim, deve considerar todos os aspectos relacionados com a entrada em novos mercados e, como consequência natural e direta, de suas respectivas barreiras existentes e potenciais.

A previsão de demanda não pode ser representada por uma simples equação que resulte em um número esperado: ela está diretamente relacionada com toda a análise do perfil de atuação estratégica da organização.

Portanto, trata de mais uma ferramenta que deve ser utilizada para fundamentar o planejamento estratégico de marketing, com o objetivo principal de identificar espaços e potencialidades de mercado.