

	CONCEITO	ECONOMIAS EM ESCALA	DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS	NECESSIDADE DE CAPITAL	CUSTO DE MUDANÇA	ACESSO À DISTRIBUIÇÃO	DESVANTAGEM DE CUSTO INDEPENDENTE DE ESCALA
Poder de barganha dos clientes	Trata-se do poder de negociação dos clientes para impor sua decisão de compra. Quanto <b>maior for a concentração de clientes</b> em um determinado mercado, menor será o seu poder de barganha. Também há outra forma de estabelecer seu poder: através da dependência da empresa de certos clientes. Quanto maior for a concentração de faturamento em um único cliente, maior será o poder de barganha dele em relação à empresa.		<b>Produtos sem diferenciação</b> , podem acirrar a concorrência entre as empresas, aumentando o poder de barganha dos clientes. <b>Se a concentração de clientes for ainda menor</b> , o poder de barganha tende a crescer.	Dependendo do posicionamento mercadológico do cliente, este precisará de grandes volumes financeiros para realizar a aquisição de produtos ou contratação de serviços – como ocorre com clientes corporativos. Clientes com pouco capital podem ter menos poder de negociação, o que não ocorre com clientes com maior disponibilidade de valores monetários para negociar.	Para alguns clientes, esta pode ser uma decisão importante para se levar em consideração ao trocar de fornecedor. Tratando-se de um cliente corporativo, a aquisição de um novo equipamento, de um fabricante diferente, poder é representar custos adicionais de treinamento, testes e validação de fornecedor – isso sem falar dos impactos do rompimento com um fornecedor já estabelecido. Para os clientes finais, este ponto pode representar a adaptação aos novos produtos, principalmente no que tange a relação "custo vs. rendimento".		
Poder de barganha dos fornecedores	Trata-se do poder de negociação dos fornecedores para impor sua posição em relação aos preços. Quanto <b>menor for a disponibilidade de fornecedores em um determinado mercado</b> , maior será o seu poder de barganha. Menor será seu poder de barganha, também, a partir de uma <b>maior concentração</b> de fornecedores.	A falta de disponibilidade ( <b>concentração</b> ) de fornecedores que vendam <b>produtos em maiores volumes e com preços competitivos</b> pode fazer com que elas aumentem seu poder de barganha, seja por praticas de comerciais atreladas a valores ou pelos prazos de entrega. Isso ocorrerá caso, inevitavelmente, a empresa cliente busque produtos ou matérias-primas mais baratas.	Empresas que detém <b>produtos exclusivos</b> ou são monopolistas detém maior poder de barganha. É recomendável, neste caso, que em um futuro próximo se desenvolva um novo fornecedor ou <b>um produto substituto</b> para diminuir seu poder de barganha.	Dependendo do posicionamento mercadológico dos fornecedores, os clientes com maior poderio financeiro terão maior vantagem de negociação, diminuindo assim o poder de barganha do fornecedor. É importante cruzar esta análise, também, com o posicionamento do cliente, pois estratégias de negociação podem sofrer influência da concentração (ou não) de fornecedores.	Da mesma forma que ocorre para os clientes, a força de um fornecedor pode estar refletida nos custos que uma empresa terá que arcar para substituí-lo. Isso porque determinadas matérias-primas exigem reconfiguração de equipamentos, treinamento dos funcionários para sua aplicação na produção ou, até mesmo, uma mudança no processo produtivo.		a) <b>Tecnologia patenteada</b> : alguns fornecedores podem enfrentar dificuldades para ingressar na cadeia de suprimentos de seus clientes oferecendo produtos substitutos. Fornecedores que detém patentes de produtos ou métodos produtivos podem manter seu alto poder de barganha por não oportunizar sua substituição, a menos que os clientes mudem drasticamente sua forma de produzir (vide também custos de mudança). b) <b>Insunhos relevantes</b> : basicamente pode servir como um complemento da alternativa anterior. Muitos insunhos importantes para a cadeia de suprimentos podem ser patenteados, fazendo com que o <b>poder de barganha do fornecedor seja muito alto</b> .
Ameaça de novos entrantes	Trata-se da possibilidade de ingresso de novas empresas em determinado mercado, considerando que o ambiente onde a empresa deseja se instalar oferece condições para tal situação. Como o mercado está em constante evolução, a estagnação de algumas companhias e a disponibilidade de infraestrutura podem representar grandes ameaças para as organizações já estabelecidas, visto que estes mesmos elementos passam a ser atrativos para novos concorrentes.	Ocorrem quando os custos de uma empresa caem em função do volume de produção. Isso pode se dar em razão do método produtivo adotado pela empresa, da abundância de mão-de-obra que pode baixar os salários, ou, até mesmo, da grande disponibilidade de fornecedores que forçam os preços para baixo em razão da acirrada concorrência entre eles. Um novo entrante pode se deparar com dificuldades iniciais, mas as condições do mercado que oferecem diferenciais competitivos através da produção em escala para as empresas já instaladas, em algum momento oferecerá as mesmas oportunidades aos novos entrantes. Isso pode se dar pela grande disponibilidade de fornecedores de alto nível, profissionais qualificados à disposição no mercado, por exemplo.	Podem se impor como barreira de entrada a partir do momento que os clientes optam por produtos com maior valor agregado (matérias-primas específicas, qualidade do produto, processo produtivo que visa a eficiência, etc.). Essa identificação do público-alvo com as marcas geram um alto grau de fidelidade que conduz os novos entrantes a concentrar grandes esforços financeiros para ingressar nestes mercados e, também, para superar as vantagens competitivas das empresas já estabelecidas.	Para muitas companhias, faz-se a necessidade de altos investimentos. Trata-se de ir além dos custos de mudança física, mas também de investimentos pesados em P&D para entender o mercado, sua cultura e o comportamento dos consumidores lá inseridos. Em razão disso, alguns empreendedores evitam competir em determinados mercado – como é o caso de empresas que atuam em mercados de precificação e desejam evoluir para um segmento de diferenciação, por exemplo.	Ao promover uma mudança de instalações (ou a inserção de uma nova instalação em um novo mercado), as empresas poderão se deparar com altos custos de aquisição de equipamentos, capacitação de pessoas ou de adaptação dos produtos para determinado público-alvo. Caso a região não ofereça infraestrutura local para abastecimento, esta precisará arcar com um custo logístico elevado para promover o suprimento de sua produção.	Refere-se ao alcance do novo entrante aos meios de escoamento dos produtos. Se as empresas já instaladas são detentoras destes meios (que podem ser transportadoras, por exemplo), configura-se uma barreira que pode não apenas aumentar os custos de escoamento, mas também pode inviabilizar o empreendimento. Neste sentido, a falta de proximidade da infraestrutura (portos, aeroportos, ferrovias) também pode ser um impeditivo.	a) <b>Curva de experiência</b> : empresas já estabelecidas em um mercado podem reduzir seus custos a partir da experiência delas no mercado de atuação. É possível perceber este elemento em empresas que constantemente investem em melhorias contínuas. Companhias pouco experientes podem enfrentar dificuldades frente aos concorrentes com métodos de produção consolidados.  b) <b>Restrições governamentais</b> : algumas empresas menos profissionalizadas podem enfrentar problemas neste quesito, visto que algumas regiões podem exigir licenças específicas para que novos entrantes possam se instalar. Além disso, o novo entrante pode acabar tendo que competir em uma situação desigual com empresas já estabelecidas, caso estas tenham algum subsídio governamental para se instalar.  c) <b>Retaliação</b> : temendo uma perda de mercado, empresas estabelecidas podem se juntar para limitar as ações de um novo entrante. Entre tais ações podem estar: o esgotamento da capacidade dos fornecedores, limitação dos serviços de transporte (escoamento) e o estabelecimento de contratos de exclusividade para comercialização de matérias-primas.
Ameaça de produtos substitutos	Trata-se da possibilidade de um produto substituto vir a substituir o que a empresa entrega aos seus clientes. Um exemplo claro de produtos substitutos é o da garrafa pet em relação à lata para o mercado de refrigerante. O Guaraná Antártica e a Coca-Cola são concorrentes e o suco é um substituto de ambos.				Para alguns clientes, esta pode ser uma decisão importante para se levar em consideração ao trocar um produto no portfólio de vendas ou uma matéria-prima para a linha de produção. Nos dois casos, antes de uma implementação total, é preciso que sejam realizados testes, capacitação de pessoas e preparação da companhia para que este novo produto faça parte da cadeia de suprimentos. Estes custos adicionais podem impactar, também, na relação "custo vs. rendimento".		Empresas que apresentam produtos substitutos objetivando buscar fâcias de mercado pertencentes a empresas estabelecidas podem enfrentar potenciais barreiras como a <b>curva de experiência, restrições governamentais, retaliações</b> e outros transformos advindos da produção de bens que incorrem em riscos de violação de patentes registradas. Além disso, os clientes destas empresas podem estar em <b>localizações desfavoráveis</b> , o que torna ainda mais difícil a prática de substituição de produtos em determinadas regiões, seja pela operação logística envolvida ou pelas despesas agregadas para obtenção deste bem. A <b>quantidade de substitutos e a proximidade</b> (características) entre eles poderá influenciar a relação entre <b>preço-valor do substituto</b> . A água é um substituto distante do refrigerante. Mesmo assim, o comparativo de preços é justamente afetado por tal diferença característica.
Rivalidade entre os concorrentes	Trata-se do grau de competição entre as empresas já estabelecidas para a obtenção de uma posição única no mercado. Este nível de rivalidade pode ser percebido através das guerras de preços, lançamento constante de novos produtos e pela grande carga de estratégias de comunicação para promover a marca da companhia. Quanto maior for a <b>concentração de empresas do mesmo escopo de mercado (posicionamento)</b> , mais acirrada poderá ser a <b>concorrência</b> .	Empresas que mantêm <b>altos custos fixos</b> podem perder em competitividade frente a clientes com <b>alta sensibilidade aos preços</b> . Concorrendo em situações equivalentes de disponibilidade de fornecedores, mão-de-obra, matérias-primas e demais meios de produção, as empresas menos eficientes na alocação de recursos correm riscos sérios de serem esmagadas pelos demais concorrentes. O contrário também pode ser nocivo. O <b>excesso de capacidade</b> pode levar a companhia a produzir em demasia, forçando seus preços para baixo e comprometendo o posicionamento estratégico.	Companhias que conseguem estabelecer diferenciais competitivos potencialmente atingem tal posicionamento singular no mercado. Da mesma forma, <b>as empresas que demonstram ausência de diferenciação</b> podem abrir espaço para novos entrantes (ou novos produtos), acirrando ainda mais a concorrência.				A <b>ausência de patentes</b> pode levar as companhias a literalmente copiarem os produtos umas das outras, gerando vários problemas aos clientes no que tange a identificação do posicionamento da companhia frente aos demais competidores. Este posicionamento confuso pode fazer com que o cliente busque outras opções de produtos, minimizando a sua fidelidade com relação às marcas antes favoritas.