

A dinâmica competitiva dos mercados: A Regra de Três

Este artigo tem como objetivo comunicar aos leitores sobre **uma das regras mais interessantes – mas pouco conhecida dos executivos e gestores** – de como ocorre a dinâmica competitiva dos mercados e de como seus respectivos players se comportam.

De acordo com Sheth e Sisodia - os autores do livro *“The Rule of Three: Surviving and Thriving in Competitive Markets”* -, quando não há intervenção governamental excessiva, as forças competitivas fazem como que a **“REGRA DE TRÊS”** seja a estrutura natural de quase todos os mercados, essencialmente aqueles mercados de maior maturidade. Esta regra sugere que existam **três grupos de empresas dentro de cada mercado:**

- Generalistas;
- Especialistas;
- Empresas que estão no “fosso” (ditch).

AS GENERALISTAS

As **generalistas** são aquelas empresas que detêm entre **10% e 40% do market share**. Geralmente, em mercados maduros, existem apenas três generalistas, as chamadas “Três Grandes” (Big 3): #1 (líder de mercado), #2 e #3. Estas empresas se diferenciam por algumas características essenciais como **foco em volume ao invés de margens**; linhas completas de produtos e serviços; posicionamento amplo de mercado e competição baseada em promoções. Obviamente, cada uma dessas empresas tem estratégias diferentes, mas não iremos nos aprofundar, pois não é o objetivo deste artigo.

Pense em uma estrutura de mercado madura: não há, na maioria das vezes, 3 grandes empresas que dominam?

AS ESPECIALISTAS

As **especialistas**, por sua vez, são aquelas empresas que detêm entre **1% e 5% do market share**, mas que são bem-sucedidas, dado que possuem **margens elevadas**. Fazem parte desta classificação aquelas empresas que não conseguem competir de frente com as grandes empresas generalistas. Estas empresas possuem as seguintes características: **foco em margens elevadas ao invés de volume**; ênfase em serviços e seleção; vantagens a partir da oferta de produtos exclusivos; produtos e serviços restritos e direcionados; competição baseada em marca e experiências.

Pense novamente na mesma estrutura de mercado: não há, além das grandes, aquelas menores que fazem produtos de alta qualidade e oferecem serviços diferenciados?

GRUPOS ESTRATÉGICOS DE GENERALISTAS E ESPECIALISTAS

Segundo Sheth e Sisodia, a dinâmica existente entre as empresas generalistas e especialistas não é de competição direta, mas sim de **complementaridade de posições** dentro do mercado, pois, geralmente, **não atingem os mesmos clientes nem vendem os mesmos produtos**. Assim, os autores introduzem o conceito de “grupos estratégicos” dentro das classificações generalistas e especialistas.

Segundo os autores, é possível a formação de **cinco grupos estratégicos**, sendo dois deles de generalistas e três de especialistas:

Generalistas de linha completa (full-line generalists): cobrem a maior parte das categorias de produtos e dos segmentos de mercado;

Generalistas de portfólio (portfolio generalists): cobrem o mercado de forma abrangente, mas, ao mesmo tempo, participam de mercados adjacentes;

Especialistas de produtos (product specialists): focam em uma categoria de produtos que possui uma ampla penetração para vários consumidores. Segundo Sheth e Sisodia “eles sabem muito sobre os produtos que vendem, mas pouco sobre os clientes que compram”;

Especialistas de mercado (market specialists): são aquelas empresas que buscam satisfazer as necessidades de um mercado específico;

Super nichers: especializados em produtos específicos para mercados/clientes específicos. Os autores afirmam que, quanto mais especializada uma empresa for, menor será a sua concorrência.

AS EMPRESAS QUE ESTÃO “NO FOSSO”

Além de especialistas e generalistas, os autores definem a existência de uma outra categoria de empresas: aquelas que estão **“no fosso” (ditch)**, entre as especialistas e generalistas. Geralmente, são empresas tão grandes e amplas que não podem ser consideradas especialistas, mas não o suficiente para competir diretamente com as “Três Grandes”.

Esta posição de mercado pode ser atingida, principalmente, de duas maneiras. A primeira delas ocorre quando especialistas, ao tentar expandir e competir com as “Três Grandes”, **acabam perdendo margens e não atingindo o volume necessário para tal**. A segunda forma é quando as generalistas (geralmente a #3) tentam competir com as especialistas, mas **não conhecem o mercado nem o produto** tão a fundo quanto estas.

É perceptível que **o “fosso” é a pior das posições existentes dentro do mercado**, pois não possuem o volume e a escala das generalistas nem a lealdade das especialistas.

Ou seja, elas não conseguem igualar as empresas #1, #2 e #3, quanto a economias de escala e escopo. Nem conseguem ser tão efetivas em satisfazer os desejos dos clientes das especialistas [...]. Estas empresas ficam presas no fosso e tipicamente capturam apenas entre 5 e 10% de um dado mercado, e se encontram inaptas para competir efetivamente contra as Três Grandes ou as especialistas.

Sheth e Sisodia

No entanto, o “fosso” não precisa ser uma posição a ser mantida eternamente. Conforme os autores, **três alternativas são possíveis:** pedir falência, voltar-se para um nicho de mercado ou ser adquirida por uma generalista.

Portanto, tome ciência da Regra de 3, identifique sua posição no mercado e busque meios de competir e de se diferenciar!!!

Se sua empresa é **generalista** e líder de mercado, esteja ciente de que esta posição também é de risco e de que, para ser mantida, muito trabalho é necessário, a fim de que a complacência não tome conta...

Se sua empresa é **especialista**, tenha ciência de que a inovação em produtos e a criação de marcas/experiências são partes essenciais para os resultados da sua organização.... Lembre-se também de que: **ser maior não significa, necessariamente, ser melhor!**

E se a sua empresa estiver **“no fosso”**, não deixe que ela ali permaneça... Há alternativas que podem ser pensadas e estruturadas a fim de reposicionar a sua empresa.