

Análise competitiva: o modelo das cinco forças de Porter



Ideia geral

A análise competitiva de Porter (1998) identifica cinco forças competitivas fundamentais que determinam a atratividade relativa de um setor: novos entrantes, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de bens ou serviços substitutos e rivalidade entre os competidores. Essa análise permite entender as relações e as dinâmicas de um setor para que uma empresa tome as decisões estratégicas a respeito da posição mais defensável e mais atraente do ponto de vista econômico.

Quando usar

Estes aspectos compõem um modelo que pode ser usado para compreender melhor o contexto do setor em que uma empresa atua. Por exemplo, pode-se usá-lo para analisar a atratividade de um novo setor, identificando se novos bens, serviços ou negócios são potencialmente lucrativos. Também se aplica à avaliação da posição estratégica de uma empresa no mercado, uma vez que leva em consideração uma ampla gama de competidores, além dos óbvios ou imediatos. Isso permite entender a força tanto de sua posição competitiva atual como da desejada.

Como usar

O modelo de Porter serve como apoio à avaliação da arena competitiva sob todas as perspectivas, com base em cinco forças fundamentais. Identificando a potência e a direção de cada força, é possível avaliar rapidamente a solidez da posição de uma organização, assim como sua capacidade de obter lucro ou manter a lucratividade em um setor específico. Analise a capacidade de concorrência de sua empresa em relação a cada uma dessas forças:

1. Novos entrantes

Há barreiras à entrada de novos competidores?

- Quanto maior a importância das economias de escala, mais alta será a barreira à entrada.
- A concorrência entre marcas estabelecidas e detentoras de alta fidelidade é mais difícil (por exemplo, Coca-Cola).
- A exigência de alto capital de risco inicial dificulta a entrada de novos competidores.

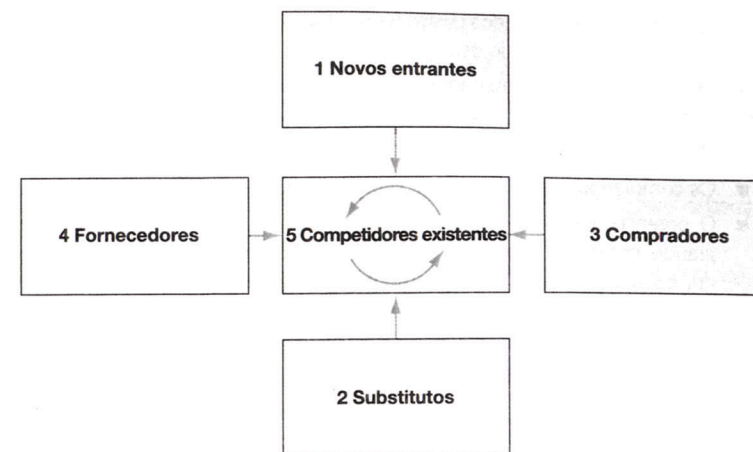


FIGURA 1.1 As cinco forças de Porter

- Os altos custos de substituição de produtos são uma grande vantagem para os competidores já existentes.
- O acesso a canais de distribuição ou é difícil ou sofre restrições legais?
- As empresas existentes poderão ter vantagens de custos independentes de escala (por exemplo, patentes, licenças, *know-how* próprio, acesso preferencial ou facilitado a matérias-primas, ativos tangíveis, força de trabalho especializada, subsídios)?
- Um setor regulado pelo governo pode dificultar a entrada com exigência de licenças de operação (por exemplo, comunicação sem fio UMTS*).
- A expectativa de um baixo nível de retaliação por parte dos competidores existentes facilita o ingresso de novos entrantes.
- De acordo com o conceito de 'preço de entrada dissuasivo', quanto maior a margem, mais competidores entrantes serão atraídos para o mercado.

2. Substitutos

Com que facilidade seu produto ou serviço pode ser substituído por outro?

Por exemplo, o ônibus é um substituto para o trem. Porter afirma que um substituto é particularmente ameaçador, se representa uma melhoria significativa na relação preço/desempenho.

3. Poder de barganha do comprador

Qual é o poder de barganha dos compradores?

- Quando os compradores adquirem grandes volumes, têm maiores possibilidades de obter melhores preços. Por exemplo, grandes redes de varejo obtêm preços menores do que lojas pequenas.

* Universal Mobile Telecommunication System, uma das tecnologias de terceira geração (3G) da telefonia móvel (N.R.T.).

- Quanto maior a fração dos custos representada pelo preço de compra, mais difícil fica negociar com compradores.
- Produtos com pouca ou nenhuma diferença facilitam a negociação com os fornecedores.
- Os baixos custos de mudança aumentam o poder do comprador.
- Os compradores que têm margens baixas serão negociadores difíceis.
- O potencial para a produção 'caseira' ou para a integração retrógrada exerce um grande impacto no poder de barganha. A produção interna parcial ou 'integração reduzida' não só é uma forte ferramenta de barganha, mas também permite entender melhor os custos reais de um fornecedor!
- Quanto menos o produto afetar o desempenho do comprador, mais ele será sensível ao preço.
- Quanto mais informações o comprador tiver, melhor será sua capacidade de negociação.

4. A força dos fornecedores no setor

Qual é o nível de influência dos fornecedores?

A influência de fornecedores pode ter um impacto significativo sobre a lucratividade e a distribuição de margens de um setor, dependendo de vários fatores. As forças competitivas dos competidores espelham as dos compradores:

- Poucos fornecedores vendendo para um número relativamente grande de compradores terão mais voz ativa.
- A ausência de substitutos aumenta o poder do fornecedor, uma vez que os compradores têm pouca escolha.
- Fornecedores com clientes, setores e canais alternativos detêm mais poder.
- Produtos indispensáveis ou de grande valor para a empresa também são fatores de influência dos fornecedores.
- A troca de fornecedores pode gerar altas despesas ou depreciar rapidamente os ativos de sua empresa.
- Os fornecedores podem fazer integração antecipada, produzindo e vendendo para seus clientes.

5. Competidores existentes

Quais são as vantagens dos competidores?

Por fim, também é importante observar que a rivalidade entre os competidores atuais leva a táticas diferentes, tais como uma política agressiva de preços e promoções, batalhas por clientes ou ampliação de canais e níveis de serviço. Se houver exagero de golpes e contragolpes (como guerras de preços), todos os competidores em um setor podem acabar perdendo. No entanto, batalhas com investimento em publicidade podem ser benéficas, pois tornam claras as diferenças entre as empresas e as marcas. Embora a rivalidade e sua intensidade mudem com a expansão do marketing e da tecnologia no setor, é importante notar os seguintes indicadores de uma ameaça competitiva dos rivais existentes:

- Competidores em grande número ou igualmente fortes.
- Baixo crescimento do setor, levando o foco para divisão, em vez de expansão, do setor.
- Elevados ativos e custos fixos causam competição entre os rivais no giro de estoque e na utilização de sua capacidade instalada.
- Produtos considerados *commodities* e fornecidos a baixos custos encorajam os compradores a mudar de fornecedor sem riscos e a comprar por preço.
- A diversidade de competidores e de estratégias dificulta a previsão de ações competitivas.
- Altos riscos, como o desafio de construir uma base de clientes em comunicação móvel ou em vendas pela internet.
- Altas barreiras à saída por razões econômicas, estratégicas, emocionais ou legais. As principais barreiras são ativos especializados difíceis de vender, custos fixos de saída (por exemplo, acordos trabalhistas ou contratuais) e a importância estratégica de atividades ou marcas para a empresa ou seus parceiros.

Um de nossos clientes, uma companhia ferroviária nacional, deparou-se com muitas forças competitivas e potenciais que poderiam ser descritas pelo modelo de Porter.

O mercado foi se deteriorando e os subsídios governamentais entraram em declínio rapidamente. Novas companhias ferroviárias locais fizeram entradas oportunas no mercado, concentrando-se nos segmentos mais lucrativos de viagens. Os clientes comerciais podiam mudar facilmente para transporte rodoviário ou marítimo/fluviário para aumentar a flexibilidade ou reduzir os custos, sempre que quisessem. A companhia estava sendo pressionada pelo governo para aumentar seu retorno sobre o investimento, visando uma futura oferta pública, sem deixar de manter certos serviços. A gestão avançada de transportes alternativos por meio do transporte rodoviário regulamentado ou particular começava a impor sérias ameaças a nosso cliente. A desregulamentação também era convidativa para que companhias ferroviárias internacionais explorassem as oportunidades lucrativas do mercado doméstico dessa empresa. Seus clientes de viagens particulares da empresa eram (e ainda são) representados por um poderoso grupo de interesse. Do lado dos fornecedores, o preço do combustível, o material para transporte e os custos de mão de obra estavam aumentando. O modelo das cinco forças de Porter ajudou nosso cliente a identificar e estruturar o cenário competitivo como parte de seu processo de desenvolvimento da estratégia.

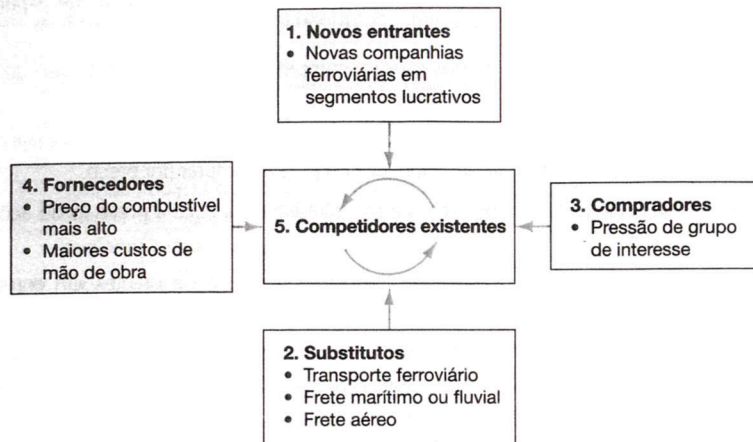


FIGURA 1.2 Exemplo das cinco forças de Porter

Nota: a ilustração e a descrição foram alteradas para proporcionar um exemplo adequado e, portanto, não representam todos os fatos relevantes.

Análise final

Embora o modelo de Porter seja considerado o mais utilizado e adotado para análises estratégicas, ele apresenta uma grande desvantagem: tende a enfatizar as forças externas e as formas como uma empresa pode combatê-las. As forças intrínsecas de uma empresa e sua capacidade de desenvolver competências independentemente dessas forças recebem menos consideração. O modelo pode, portanto, ser classificado mais como reativo do que pró-ativo, e é recomendável usá-lo em conjunto com uma abordagem de dentro para fora. O modelo de Porter, combinado com a visão baseada em recursos (RBV, do inglês *resource-based view*), é considerado mais eficaz no desenvolvimento de uma estratégia mais sólida.

Referências bibliográficas

PORTER, M.E. *Competitive strategy*. Nova York: Free Press, 1980.

PORTER, M.E. *The competitive advantage of nations*. Nova York: Free Press, 1990. (Reeditado com nova introdução em 1998.)

Capítulo 2

Análise PFOA



Ideia geral

A empresa que se baseia num planejamento estratégico, em algum momento, avalia seus pontos fortes e fracos. Quando esses pontos são combinados com um levantamento das oportunidades e ameaças dentro ou fora de seu ambiente, a empresa faz o que se chama de análise PFOA, ou seja, estabelece sua posição à luz de suas *forças* (ou potencialidades), *fraquezas* (ou fragilidades), *oportunidades* e *ameaças*.

Quando usar

A análise PFOA proporciona informações úteis para relacionar recursos com competências no ambiente competitivo em que a empresa atua. Esse modelo pode ser usado como um instrumento de concepção e seleção de estratégia e é igualmente aplicável em qualquer situação de tomada de decisão, quando o objetivo já tiver sido claramente definido.



FIGURA 2.1 Análise da situação