



Capítulo 5 – Forças Competitivas de Porter

Michael Porter nasceu em Ann Arbor, Michigan, em 1947. É considerado o mais importante guru da administração e maior autoridade mundial em estratégia competitiva. É quase uma lenda viva, seja no meio acadêmico, seja no meio empresarial. É autor de diversos livros sobre estratégias de competitividade, estudou na Universidade de Princeton, onde se licenciou em Engenharia Mecânica e Aeroespacial. Obteve um MBA e um doutorado em Economia Empresarial, ambos em Harvard Business School, onde se tornou professor com apenas 26 anos nas áreas de Administração e Economia e lidera o programa para novos presidentes de empresas que tenham um faturamento superior a US\$ 1 bilhão.



Em recente estudo mundial realizado pela firma de consultoria Accenture, que gerou um ranking internacional dos principais consultores e pensadores do management mundial, Michael Porter foi classificado em primeiro lugar.

5.1. As 5 forças competitivas

Segundo Porter “cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita” e com a qual buscam obter alguma vantagem. Quando utiliza o termo indústria, refere-se ao conjunto de empresas de determinado setor da economia.

Embora algumas empresas não possuam sua estratégia estampada em cartazes ou planos, todas utilizam-se de determinados meios e fórmulas para atingir seus objetivos. Para formular uma estratégia, é necessário que a empresa conheça suas potencialidades e seus problemas, entre outras características que moldam seu ambiente interno, bem como conheça o mercado externo, atual e suas variações, no qual está inserido. “A estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este ambiente em favor de uma empresa”.

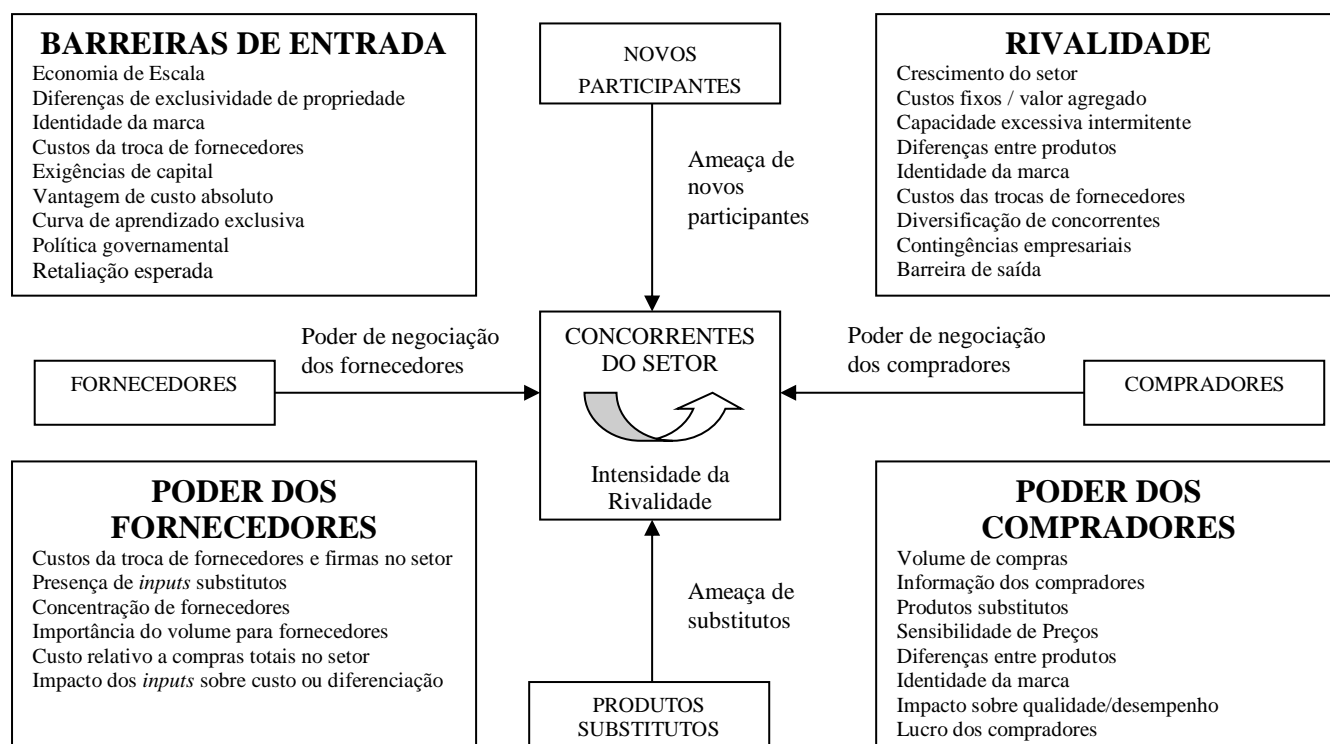


Figura 1 – Modelo das 5 Forças Competitivas de Porter - Fonte: Porter (1990, p. 5)



Porter afirma que na definição de uma estratégia há duas questões principais que devem ser consideradas: a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade em longo prazo e os fatores que influenciam e determinam a atratividade, bem como a posição competitiva da empresa e seus determinantes na indústria.

Para que uma estratégia competitiva seja formulada de modo a garantir vantagens, Porter defende especificamente que esta deve buscar propiciar uma posição favoravelmente lucrativa da empresa dentro da indústria perante 5 (cinco) forças competitivas, que formam a estrutura do setor, conforme se vislumbra na figura 1.

Porter descreve da seguinte forma as forças competitivas:

1) **ameaça de entrada (novos participantes)**: “novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais” Quanto maior a lucratividade de um setor, maior será o interesse de outros empresários em entrar neste negócio, o que poderá trazer desfavorecimento aos atuais negócios. As barreiras de entrada, vislumbradas na figura 1 são os meios pelos quais tenta-se impedir este ingresso;

2) **ameaça de substituição (produtos substitutos)**: “todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos”. Os produtos substitutos são aqueles que possuem características e funcionalidades muito próximas ao produto principal e que ameaçam este último com a possibilidade de tomar-lhe consumidores e mercado. Com a possibilidade de um cliente poder optar entre um determinado produto e seu substituto aumenta o poder do cliente em barganhar;

3) **poder de negociação dos compradores (poder dos clientes)**: “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria”. O poder dos compradores, apresentado na figura anterior, interfere nos preços, no volume, na qualidade e nas garantias dos produtos ofertados, podendo interferir diretamente nos lucros da organização;

4) **poder de negociação dos fornecedores (poder dos fornecedores)**: “os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos”. Quando os fornecedores são poderosos a compra dos insumos pelas empresas pode tornar-se um fator determinante de queda nos lucros da empresa, visto que a tarefa de repassar aos clientes o aumento de custos nos insumos, sem aumento de valor do produto, é difícil de administrar sem a perda do volume de vendas;

5) **rivalidade entre os concorrentes atuais**: “a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente”. Daí a busca contínua das empresas pelo aumento do volume de vendas e de participação no mercado faz com que ações de empresas sejam conflitantes no mercado, beneficiando alguns negócios mas prejudicando outros.



5.2. Conclusão

Todas estas forças, que determinam o potencial de lucro de uma indústria, devem ser avaliadas e consideradas na definição dos planos de uma empresa e da indústria como um todo, não só em sua configuração presente, mas, inclusive, em relação às condições futuras de atuação destes grupos.

Como se pode ver, não são apenas as empresas concorrentes estabelecidas que podem ameaçar o sucesso de um negócio. Conhecendo-se as forças competitivas, a estratégia de atuação tem melhores condições de ser moldada, visto que irá considerar os problemas e as facilidades diagnosticadas.

Dominando as potencialidades das forças competitivas, define-se uma estratégia conhecendo-se um pouco mais do “campo de batalha”, auxiliando na gerência de um negócio. Assim, “... a meta do estrategista empresarial é encontrar uma posição na indústria onde sua empresa pode melhor se defender dessas forças ou influenciá-las a seu favor”.

As grandes organizações, por sua vez, conhecem estes conceitos e percebem a necessidade de tratá-los com seriedade, o que nem sempre ocorre nas empresas menores. Mas “a estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa de que tamanho”.

BIBLIOGRAFIA:

- PORTER, Michael E. **Da vantagem competitiva à estratégia competitiva**. In: MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, PORTER, Michael E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, Michael E. **Os caminhos da lucratividade**. **HSM Management**, ano 1, nº 1, março/abril 1997.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.