



Modelo de Forças Competitivas de Porter

O modelo de forças competitivas de Porter pressupõe a existência de cinco forças para a análise da competitividade dos setores da economia.

O modelo também pode ser utilizado para:

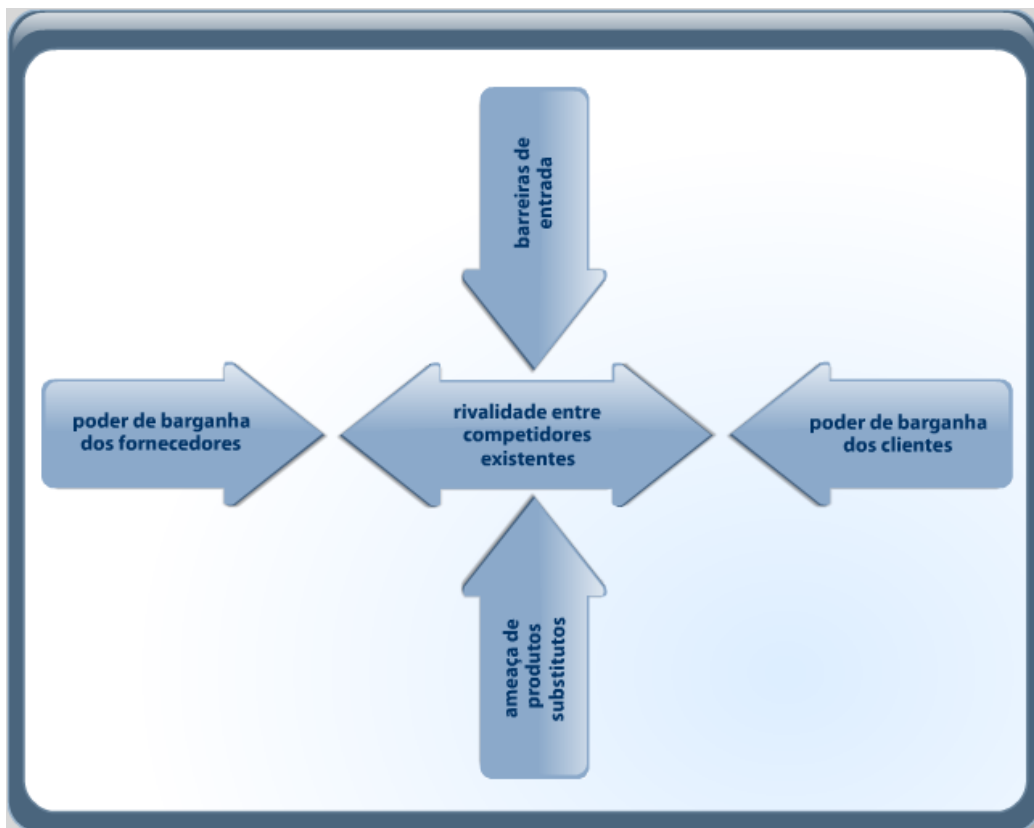
- demonstrar como a tecnologia da informação pode aumentar a competitividade das organizações;
- verificar a competitividade de uma organização dentro de seu setor específico.

Embora detalhes do modelo de forças competitivas variem de setor para setor, a estrutura geral é considerada universal.

As cinco forças do modelo de forças competitivas de Porter são...

- barreiras de entrada de novos competidores;
- poder de barganha dos fornecedores;
- poder de barganha dos clientes;
- ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- rivalidade existente entre os competidores.

Vejamos como essas forças são representadas graficamente:





A intensidade de cada força é determinada pelos fatores relacionados à estrutura do setor.

A análise de cada força pode ser diferente a partir de um ou outro ponto de vista e para diferentes setores.

A análise de cada força faz parte do planejamento estratégico da empresa.

O planejamento estratégico da empresa define:

- sua visão de futuro;
- seus valores;
- seus direcionadores;
- as ações prioritárias;
- as estratégias para atingir o crescimento e a rentabilidade da empresa.

A ameaça da entrada de novos competidores é uma característica que traz novas habilidades e novos desejos de ganhos de mercado.

A ameaça da entrada de novos competidores causa uma diminuição dos lucros potenciais daquele setor.

Esse processo é extremamente importante para o mercado de TI, principalmente, quando os novos entrantes estão apenas diversificando suas atividades. Nesse caso, os entrantes podem utilizar sua estrutura para abalar o mercado.

A ameaça dos novos entrantes depende das barreiras de entrada existentes e da reação dos competidores existentes.

Se as barreiras de entrada são baixas e os entrantes podem esperar poucas reações dos atuais competidores – como no caso de mercados muito fragmentados –, a lucratividade do setor pode ser prejudicada.

Existem sete principais fontes de barreiras de entrada:

1. Economias de escala

As economias de escala aparecem quando as empresas que produzem em grandes volumes conseguem obter menores custos unitários, já que podem dividir seus custos fixos por mais unidades, utilizar tecnologias mais eficientes ou negociar melhores contratos com seus fornecedores.

As economias de escala também podem aparecer em questões logísticas, de financiamento e de infraestrutura de TI.

2. Efeitos de rede ou benefícios de escala do lado da demanda

Os efeitos de rede aparecem quando a disposição de um cliente pagar por um produto de uma empresa aumenta com o número de outros clientes que se dispõem a fazer o mesmo. No passado,



existia um ditado que dizia que ninguém era demitido por escolher produtos IBM. Hoje o mesmo pode ser dito em relação a uma série de produtos da Microsoft, como o Windows.

3. Custos de mudança

Os custos de mudança são custos fixos em que os clientes incorrem quando mudam seus fornecedores. A razão disso são as alterações nas especificações dos produtos, no treinamento dos funcionários para as novas funcionalidades ou mesmo as novas interfaces a serem construídas para os novos produtos ou serviços.

4. Necessidade de capital

A necessidade de investir recursos financeiros para competir cria uma barreira de entrada substancial. Por exemplo, para competir no mercado de telefonia móvel, é necessário adquirir uma licença – normalmente, por meio de um leilão –, construir redes, investir em canais de venda, serviços de suporte ao consumidor... Esses são fatores que inibem a existência de muitos competidores no mercado. Por outro lado, para o desenvolvimento de software, as barreiras de entrada são mínimas. Basta ter conhecimento e um mínimo de equipamento para entrar neste mercado.

5. Vantagens das empresas pioneiras, independentemente do tamanho

As empresas pioneiras podem ter vantagens de custo ou qualidade que não estão disponíveis para suas rivais, independentemente do tamanho. Entre os fatores preponderantes, podem sobressair o acesso a tecnologias específicas, matérias-primas, subsídios governamentais, localização geográfica ou recursos humanos específicos.

6. Acesso desigual aos canais de distribuição

As potenciais entrantes podem ter dificuldade para acessar os canais de distribuição existentes. Quanto menos canais de distribuição, mais difícil será a tarefa para uma nova entrante.

7. Políticas restritivas dos governos

Os governos podem limitar ou vetar a entrada de novos competidores em setores da economia, exigindo licenças, barreiras ao capital externo ou acesso a matérias-primas. Foi o caso da reserva de mercado de informática no Brasil – a qual vigorou de 1984 a 1991 –, que limitava a fabricação de equipamentos de tecnologia da informação para empresas de capital nacional.

Os fornecedores podem aumentar seu poder de barganha por meio:

- do aumento de preços;
- da limitação da qualidade ou quantidade dos produtos ou serviços que fornecem aos clientes.

Fornecedores poderosos ou monopolistas podem limitar ou reduzir, drasticamente, a lucratividade de um setor da economia. Segundo Porter, a Microsoft, por exemplo, ao elevar o preço de seus sistemas operacionais, como o Windows, contribuiu para a erosão da lucratividade do setor de computadores pessoais.



O aumento de preços não pôde ser repassado ao consumidor final, devido à extrema competição entre os milhares de fabricantes.

Analogamente aos fornecedores, clientes poderosos podem forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou mais serviços. Clientes poderosos fazem com que os competidores lutem entre si, às custas do lucro do setor. Os clientes são poderosos quando têm porte em relação a seus fornecedores e quando enfatizam reduções de preço como forma de exercitar seu poder.

A internet munuiu o cliente de informações preciosas e, por vezes, ocultas no processo de marketing de um produto.

Os produtos substitutos:

- desempenham a mesma função que um produto do setor analisado, só que de forma diferente;
- limitam a lucratividade de um setor, na medida em que estabelecem um teto para a venda de seus produtos.

Por exemplo, o número de câmeras fotográficas digitais vendidas no mundo tem sido menor, devido à popularização e à sofisticação de um poderoso substituto, o telefone celular.

Por causa dos substitutos, empresas de determinados segmentos de mercado devem realmente buscar novos nichos se quiserem sobreviver.

A rivalidade entre competidores existentes é exercida por meio de diversas estratégias:

- descontos nos preços;
- novos produtos;
- campanhas de marketing.

O impacto dessa rivalidade na lucratividade do setor depende das formas de competição existentes. Por exemplo, descontos nos preços causam uma profunda erosão na lucratividade do setor.

Já a competição nos serviços ou atributos do produto permite aos competidores manter boas margens. Na época da nova economia, muitos argumentaram que a internet tornaria obsoleta a estratégia.

Em seu artigo *Strategy and the Internet*, de 2001, Porter analisou o impacto da internet em relação à estratégia utilizando seu modelo das 5 forças.

1. Em relação às barreiras de entrada:
 - a internet reduz as barreiras de entrada;
 - aplicações de internet são mais difíceis de se manter proprietárias;
 - uma multidão de novos entrantes foi trazida pela internet, em muitas indústrias.
2. Em relação à rivalidade entre competidores existentes, a internet:



- reduz a diferença entre os competidores, tornando as ofertas difíceis de serem mantidas como proprietárias;
 - migra a competição para o preço;
 - amplia, geograficamente, o mercado, aumentando o número de competidores.
3. Em relação à ameaça de produtos substitutos:
- ao tornar toda a indústria mais eficiente, a internet pode expandir o mercado;
 - a proliferação de diferentes abordagens cria novas ameaças de substitutos.
4. Em relação ao poder de barganha dos fornecedores:
- as compras através da internet tendem a aumentar o poder sobre os fornecedores;
 - a internet é um canal para os fornecedores obterem novos clientes e alcançarem os usuários finais;
 - os mercados digitais tendem a oferecer a todas as empresas um acesso igual a todos os fornecedores, reduzindo a diferenciação.
5. O poder de barganha dos clientes:
- elimina canais poderosos;
 - aumenta o poder de barganha dos clientes finais;
 - reduz os custos de mudança.

O grande paradoxo da internet é que seus muitos benefícios – informação largamente disponível, redução da dificuldade das compras, marketing e distribuição, permitindo compradores e vendedores se encontrarem e transacionarem negócios mais facilmente entre si – também fazem com que seja mais difícil para as empresas lucrarem.

Para saber mais sobre modelos de Porter, leia:

PORTER, Michael. Strategy and the Internet? Harvard Business Review, March 2001.