



**UFRJ CONSULTING CLUB**

# **5 FORÇAS DE PORTER**

*Entenda o mercado em que está inserido e trace melhores estratégias diante dos concorrentes.*



**EBOOK DE NEGÓCIOS**

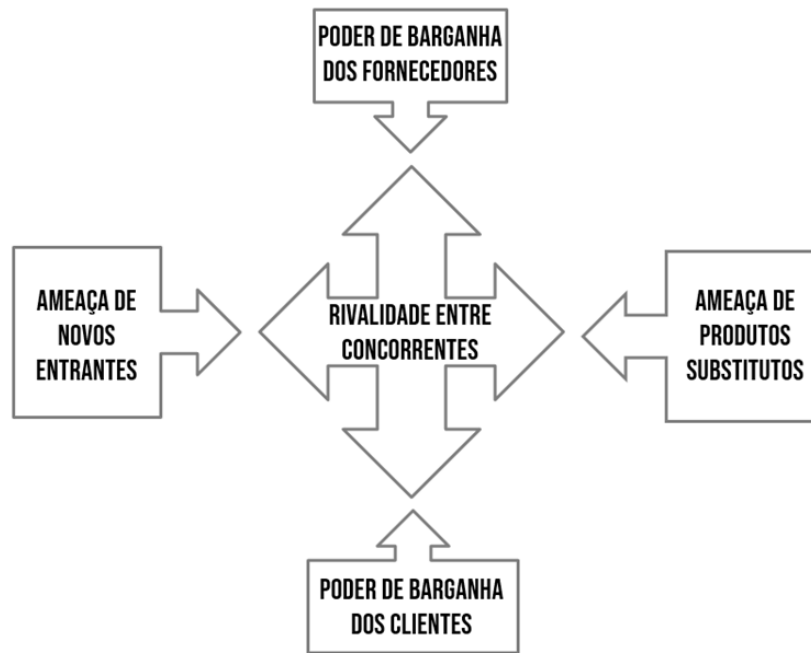


## **5 Forças de Porter**

Dentre os diversos desafios enfrentados por uma empresa, entender qual sua posição no mercado é certamente um dos mais difíceis. Para chegar a uma análise satisfatória, diversas variáveis devem ser levadas em consideração, como, por exemplo, o nível de rivalidade entre seus concorrentes e o modo de se comportar dos seus consumidores. Assim, com o objetivo de permitir que tal análise seja feita de uma forma simples e eficaz, é possível utilizar uma ferramenta muito famosa no mundo dos negócios: as 5 Forças de Porter.

- **O que é?**

As 5 Forças de Porter são um método que permite a realização de uma análise do ambiente competitivo no qual uma organização está inserida, possibilitando traçar estratégias para obter um melhor posicionamento diante de seus concorrentes. Segundo Michael Porter, professor da Harvard Business School, fundador do campo da estratégia moderna e um dos pensadores da administração mais influentes do mundo, o mercado é como se fosse uma arena competitiva sobre a qual incidem cinco forças. Elas são responsáveis por influenciar a forma com que os negócios atuam no mercado, e podem ser representadas como mostrado abaixo:



Para que esse método seja aplicado da melhor maneira possível, é preciso entender cada uma das forças competitivas que incidem sobre uma empresa:

- **Rivalidade entre concorrentes:** é o ponto mais importante da análise de Porter, pois trata do modo de atuação e do grau de concorrência entre os competidores diretos. Assim, é importante saber quais são os pontos fortes das empresas que vendem produtos similares aos da empresa em análise ou que participam do mesmo segmento de mercado. No diagrama, a rivalidade se encontra no centro pois determina o grau de incidência das demais forças, ou seja, tensiona todas ao seu redor. Dessa forma, quanto maior for o grau de rivalidade, maior será a incidência das demais forças. Entretanto, deve-se ressaltar que ela não possui maior peso do que as demais no momento de análise. Por fim, é importante enfatizar que o grau de rivalidade é diferente do número de concorrentes, já que um segmento com muitos concorrentes pode ter baixo grau de rivalidade, assim como um segmento com poucos concorrentes pode ter alta rivalidade.
- **Poder de barganha dos clientes:** é a força que se relaciona com o poder de decisão dos compradores, podendo ser expressa como a capacidade de barganha e de influência que eles têm em relação às empresas de um determinado ramo. Nesse caso, pode-se pensar na facilidade do cliente em trocar de empresa (deixar

de comprar em uma e passar a comprar em outra) ou de limitar o preço de um produto (caso o público-alvo não esteja disposto a pagar mais do que determinado valor). Nessa situação, é válido pensar em uma padaria de bairro, no qual o preço é limitado pelo quanto o cliente está disposto a pagar, já que o estabelecimento depende desse cliente.

- **Poder de barganha dos fornecedores:** segue a mesma ótica do ponto anterior, porém com foco nos provedores de insumos e serviços para uma empresa. Os fornecedores barganham sobre as companhias quando ameaçam aumentar os preços ou diminuir a qualidade dos produtos, por exemplo. Quando o número de fornecedores é muito baixo ou o custo para trocar o fornecedor é alto, uma empresa fica à mercê das suas vontades. Por outro lado, quando o número de fornecedores é muito alto ou a empresa é responsável por grande parte da demanda desse fabricante, quem se torna dependente é o próprio fornecedor, ou seja, ocorre um monopólio. A Coca-Cola, por exemplo, é uma empresa que não é muito afetada por essa força, pois os insumos necessários na preparação dos seus produtos são bastante genéricos e, por conta disso, podem ser adquiridos por meio de diversos fornecedores diferentes. Além disso, ela é responsável por uma grande movimentação de insumos, sendo muito prejudicial para um fornecedor perdê-la como parceira.
- **Ameaça de novos entrantes:** a entrada de novos *players* depende do nível de competitividade e do quão fácil é se inserir dentro de um determinado mercado já estabelecido. A possibilidade de novos concorrentes depende da existência de barreiras de entrada – como regulamentações e acessibilidade dos insumos, por exemplo – e da forma com que as empresas já firmadas nele reagem. Se o concorrente se estabelecer, é possível que a lucratividade das empresas já consolidadas nesse setor diminua. A título de exemplo, pode-se pensar no caso da indústria farmacêutica, em que existem restrições regulatórias severas quanto ao desenvolvimento de medicamentos, o que dificulta a entrada de uma nova companhia.

- **Ameaça de produtos substitutos:** essa força decorre do surgimento de produtos que concorrem com outros já consolidados no mercado – em sua maioria, são produtos diferentes, mas que atendem às mesmas necessidades. Geralmente, eles exploram os principais problemas dos produtos já estabelecidos. Além disso, se conseguirem estabelecer um ganho na relação custo-benefício quando comparados aos produtos atuais, eles podem representar uma grande ameaça ao mercado. Como exemplo, pode-se pensar no caso da Blockbuster, que era, nos anos 2000, a maior rede de locadoras de filmes do mundo. Com a ascensão dos serviços de *streaming*, a empresa não se adaptou às novidades do mercado e acabou perdendo seus consumidores, o que fez com que a falência fosse decretada na década seguinte. Analisando esse caso, percebe-se uma alta ameaça de produtos substitutos, principalmente se as empresas não seguirem novas tendências.

## ● Aplicações

As 5 Forças de Porter podem ser aplicadas para o estudo dos mais variados tipos de negócio. Além de ser utilizado por empresas já inseridas no mercado, o método também permite que empreendedores tenham uma visão macro do ambiente em que estão adentrando. Nesse contexto, a aplicação se diferencia um pouco dependendo do porte do negócio:

- **Para grandes empresas:** o *framework* é fundamental para que possam avaliar o posicionamento competitivo no mercado em que atuam. A análise deve ser mais completa, com um estudo aprofundado da incidência de cada uma das forças na organização. Como a empresa já está consolidada, ela tem mais insumos para conseguir avaliar a real implicação dessas forças no seu negócio.
- **Para pequenas/médias empresas e empreendedores:** nesse caso, deve-se ter o intuito de avaliar se a ideia/empresa terá projeção no setor pretendido. Mesmo não lidando com dados quantitativos que permitam determinar a viabilidade do negócio, o uso da ferramenta possibilita reflexões acerca dos aspectos

qualitativos do mercado. Além disso, trata-se de uma oportunidade de identificar quais são os pontos fracos das empresas já estabelecidas no ramo e onde há espaço para gerar uma nova vantagem competitiva.

- **Vantagens e Desvantagens**

O modelo de Porter faz com que os profissionais responsáveis pelo planejamento estratégico deixem o espaço da intuição, oferecendo-lhes uma estrutura consolidada de análise de mercado. A partir de sua aplicação, é possível formular estratégias competitivas de forma simples e eficaz.

Entretanto, devido à simplicidade da técnica, alguns a consideram vaga e com pouca informação quantitativa, ou seja, sem embasamentos financeiros que justifiquem as estratégias formuladas. Além disso, Porter não considera relações harmoniosas entre as empresas atuantes dentro do mercado nem a empresa em si, apenas as forças externas a ela. De qualquer maneira, como o objetivo é apenas proporcionar um panorama geral do ambiente competitivo, a técnica ainda assim cumpre seu propósito.

- **Como aplicar**

Não existe uma regra bem definida de como aplicar o modelo das 5 Forças de Porter. Seu emprego é visto apenas como uma forma de visualizar a posição do negócio em um determinado mercado, identificando as forças que mais o influenciam.

Uma boa prática para empreendedores poderem comparar diferentes tipos de negócios e analisar a inserção dos mesmos no mercado é avaliar cada uma das forças com uma nota de 1 a 5. Quanto maior a nota, maior a incidência da força e, portanto, menor a vantagem de se empreender naquele ramo. Ao final, deve-se somar as notas de todas as forças e o negócio com a menor nota será o que apresenta a maior probabilidade de sucesso. É possível fazer uma média ponderada caso alguns dos fatores sejam mais impactantes no setor analisado.

Cabe aqui exemplificar alguns pontos importantes de cada uma das forças que podem ser considerados no momento de aplicar o método. No caso de análises mais simplificadas, muitos itens podem ser desprezados por serem excessivamente específicos:

- **Rivalidade entre concorrentes:**

- **Número de concorrentes e repartição de mercado:** é necessário avaliar os principais *players* e a concentração desse mercado. Aqui, pode-se utilizar algumas métricas para entender melhor o posicionamento de determinada companhia. Além do próprio *market share*, um dos indicadores mais utilizados é o RMS (*Relative Market Share*), que indica a participação de mercado de uma empresa em relação à líder do mercado. Nesse caso, quanto mais concentrado for o mercado, menor a incidência dessa força.
- **Vantagem competitiva dos concorrentes:** nesse caso, deve-se entender quais os diferenciais que eles apresentam e qual a influência deles sobre o público-alvo do negócio. Quanto mais atrativos forem, maior a incidência dessa força.
- **Custos:** caso as empresas desse mercado arquem com as variações de taxas e impostos, deve-se considerar se elas conseguem administrar o aumento sem repassar o custo para o cliente (aumentando o preço de seus produtos), ainda se mantendo atrativas. Assim, quanto maior for a flexibilidade das companhias em lidar com o aumento dos custos, maior a intensidade da força.
- **Identidade da marca:** a força das marcas das empresas estabelecidas em um mesmo mercado podem estar relacionadas a uma maior ou menor rivalidade. Quanto mais forte forem as marcas de determinado mercado, maior é a rivalidade.

- **Poder de barganha dos clientes:**

- **Controle da clientela:** é importante ter em mente o poder que a empresa

tem sobre seu público-alvo, entendendo a fidelização deles e se estão de acordo com o objetivo pretendido pelo negócio. A incidência da força aumenta caso o controle sobre eles seja perdido, isto é, caso fujam do perfil predeterminado e não criem laços com a empresa.

- **Custo de mudança:** é fundamental saber o custo de mudança para o cliente caso ele decida deixar uma empresa e negociar com um concorrente. Quanto menor ele for esse custo, maior será o grau de incidência dessa força.
- **Informação dos compradores:** o nível de informação dos clientes acerca das práticas do mercado pode ser relevante para saber seu poder de negociação.

- **Poder de barganha dos fornecedores:**

- **Quantidade de fornecedores:** quanto maior o número de fornecedores, maiores são as opções de substituição e menor é a incidência dessa força, e vice-versa. Isso ocorre pois, sendo fácil encontrar outros fornecedores, a dependência da empresa diminui.
- **Diferenciação dos insumos:** depende do quão específicos ou abrangentes são os insumos utilizados no processo produtivo de um negócio. Quanto mais específicos, mais difícil é de se achar um fornecedor e, portanto, maior a incidência dessa força.
- **Custo da mudança dos fornecedores:** a análise dos custos de trocar de fornecedor possibilita perceber o quão dependente um negócio é dele. Quanto maior a dependência, maior será o custo, fazendo com que a incidência dessa força seja maior. Esse estudo também engloba contratos pré-estabelecidos e a incompatibilidade entre peças de diferentes fornecedores.
- **Importância do volume para o fornecedor:** o volume pode servir para negociar melhores preços e, conseqüentemente, estabelecer contratos benéficos para empresas que compram em grande quantidade. Quanto



maior a importância do contrato para o fornecedor, ou seja, quanto mais ele depende de grandes vendas para uma única empresa, menor a incidência da força.

- **Ameaça de integração de fornecedores:** caso haja integração por meio de fusão ou aquisição (M&A), o número de fornecedores diminui e faz com que a incidência dessa força aumente.

- **Ameaça de novos entrantes:**

- **Exigências de capital:** referem-se ao capital necessário para se iniciar um negócio similar em um mesmo ramo. Quanto maior a exigência de recursos, menor será a ameaça de novos *players* entrarem nesse mercado, portanto, menor será a força.
- **Custo de mudança:** caso haja um novo *player* no mercado, com produtos similares, deve-se levar em conta quanto custa de alterar o negócio a fim de superá-lo. Nesse caso, vale pensar em como reestruturar a empresa para que se atinja a eficiência demonstrada pelo novo concorrente. Quanto mais difícil for promover essas mudanças, maior a força.
- **Curvas de aprendizagem:** o tempo de estabilizar a curva de aprendizagem de um negócio pode ser uma barreira de entrada. Caso seja necessário um longo tempo para se obter conhecimento no ramo, a incidência dessa força será menor, e vice-versa.
- **Acesso aos insumos:** pode ser um obstáculo para um novo entrante se os insumos forem muito específicos. Nesse caso, é importante achar um fornecedor que não tenha contratos de exclusividade e que atenda às exigências, o que nem sempre é uma tarefa simples. Assim, quanto mais difícil for encontrar o insumo necessário, mais difícil é para um novo negócio entrar em um mercado.
- **Política governamental:** diz respeito a barreiras de entrada relativas a obrigações governamentais, como patentes, direitos ou licenças. Caso

existam regulamentações severas sobre a atuação no setor pretendido, será mais difícil ingressar, diminuindo o impacto dessa força no negócio.

- **Retaliação esperada:** analisa como o grupo de empresas já consolidadas nesse mercado lidaria com a entrada de um novo *player*. Caso respondam com rapidez, mais difícil será entrar nesse mercado e menor será a força.

- **Ameaça de produtos substitutos:**

- **Relação custo-benefício:** para realizá-la é necessário haver uma comparação entre o produto vendido como concorrente. Se as novas mercadorias apresentam vantagem nesse quesito, maior será a intensidade dessa força.
- **Vida útil do produto:** deve-se comparar os diferentes ciclos de vida dos produtos, entendendo quanto tempo eles levam até perderem a utilidade. Um novo produto que apresente um ciclo de vida maior do que os já consolidados no setor pode ser mais atraente para os consumidores, aumentando a incidência dessa força.
- **Custos de mudança:** considere o custo para mudar um produto com o intuito de superar os substitutos. É necessário ter em mente que os produtos já consolidados precisariam se adaptar às novidades do mercado, como, por exemplo, a inclusão de novas funcionalidades. Quanto maior esse custo, maior a incidência da força.
- **Propensão do comprador:** é necessário entender o quão aberto estão os compradores de determinado setor a experimentar produtos novos. Nesse contexto, deve-se levar em conta o quanto ele é influenciado pela mídia, pela opinião de outras pessoas e por ideologias, por exemplo. Quanto mais dispostos eles estiverem em testar novas mercadorias, maior a incidência dessa força.

Esses são apenas alguns aspectos que podem ser considerados ao analisar cada uma das forças. A partir disso, é importante identificar aquelas com maior incidência e

estabelecer estratégias de ação para minimizar seus impactos ao negócio ou, então, absorver tais pontos como riscos.

Para esclarecer como aplicar o método das 5 Forças de Porter, pode-se explicá-lo a partir do exemplo da empresa Coca-Cola, trazendo alguns pontos-chave e realizando as análises em cima de seu modelo de negócio. Ao final, será estabelecido um panorama da situação da empresa no ambiente no qual está inserida.

- **Rivalidade entre concorrentes:** a identidade da marca é seu maior poder em relação aos seus concorrentes. Apesar do grande número de fabricantes de bebidas não-alcoólicas, nenhuma outra empresa desse setor apresenta uma identidade tão forte quanto a Coca-Cola, reconhecida mundialmente. Embora atue em um mercado bastante concentrado, devido principalmente a fusões e aquisições, é possível observar uma alta rivalidade entre os fabricantes, sendo sua principal concorrente a Pepsi. Portanto, trata-se de uma força intensa.
- **Poder de barganha dos clientes:** graças à sua estratégia de marketing, a empresa conseguiu consolidar uma larga base de clientes, estabelecendo certo controle sobre eles. Além disso, os produtos são altamente padronizados, com regras químicas rígidas que atendem às expectativas e ao padrão de qualidade esperados pelos inúmeros clientes. Assim, essa força não representa uma ameaça ao negócio.
- **Poder de barganha dos fornecedores:** os fornecedores são descentralizados e em grande quantidade (só para o Del Valle, marca de sucos e néctares de fruta pertencente à Coca-Cola, estima-se que existam 31 fornecedores no Brasil). Os insumos não apresentam grande diferenciação, sendo pouco exclusivos e de fácil acesso. Devido ao tamanho da empresa, ela possui grande poder em relação aos fornecedores, uma vez que o custo de mudança de fornecedores e de substituição dos insumos oferecidos por eles é consideravelmente baixo. Entretanto, não existe uma estratégia que previna qualquer mega-empresa de ser refém do seu volume com o fornecedor, mesmo que cláusulas contratuais previnam multas para fornecedores que não cumpram com seu papel e/ou prazo.

- **Ameaça de novos entrantes:** para um novo entrante se inserir nesse mercado e disputar *market share*, seria necessário investir uma quantidade bastante elevada de capital. Além disso, o negócio possui uma curva de aprendizagem média, pois, a partir do momento em que um concorrente estabelece sua produção, o foco se volta para a área de marketing, assim como a Coca-Cola fez e reduz custos fixos por economia de escala. Além disso, os insumos dos principais produtos não são difíceis de serem obtidos, mas exigem uma preparação complexa. Outro ponto importante é que, com os grandes ganhos de escala que a empresa tem, torna-se difícil competir dentro desse mercado, dessa forma, se mostra uma força baixa.
- **Ameaça de produtos substitutos:** a empresa tem seu foco no mercado de bebidas não-alcoólicas, e, dessa forma, seus produtos secundários, como sucos e néctares de fruta Del Valle e refrigerantes Sprite, possam ser facilmente substituídos, mesmo que seu produto principal – o refrigerante que leva o mesmo nome da empresa – faça muito sucesso e tenha clientes fidelizados. Além disso, o alto custo de mudança caso produtos substitutos ganhem expressividade no mercado demonstra que a empresa está sujeita à incidência dessa força, afinal, teria que reformular todo seu processo produtivo.

Após analisar todas as forças, é possível perceber quais delas possuem maior incidência e, portanto, onde é mais necessário estabelecer estratégias de ação por parte da empresa. Devido ao grande porte da Coca-Cola, ela está mais protegida em relação ao poder de barganha dos clientes e da ameaça de novos entrantes. Entretanto, a alta rivalidade do mercado em que atua tensiona o poder de barganha dos fornecedores e a ameaça de produtos substitutos. Dessa forma, atentar-se à concorrência e ao estudo de produtos similares é fundamental para a empresa destacar-se em meio aos concorrentes.

Assim, mostra-se a importância das 5 Forças de Porter para a análise do posicionamento de uma empresa em um dado mercado

## ● Bibliografia

CERTO, Samuel. *Administração Estratégica*. Makron Books, 1993.

GRANT, R.M. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishers, 2012

PORTER, M. *Contemporary Strategy: Techniques for industries and competitors*. NY: Free Press.

*Cinco Forças de Porter: Da análise à estratégia*. **Portal da Administração**. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html>. Acesso em 13 mai. 2021.

GENTILE, Roberto. *5 Forças de Porter em 10 minutos*. **Roberto Gentile**, 2010. Disponível em: <https://robertogentile.com.br/2010/11/16/5-forcas-de-porter-em-25-minutos/>. Acesso em 13 mai. 2021.

GENTILE, Roberto. *5 Forças de Porter no Case Coca-Cola*. **Roberto Gentile**, 2010. Disponível em: <https://robertogentile.com.br/2010/12/29/5-forcas-de-porter-no-case-coca-cola/>. Acesso em 13 mai. 2021.

ANDRADE, Luiza. *Conheça seu mercado fazendo a análise das 5 Forças de Porter*. **Siteware**, 2017. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/metodologias/analise-das-5-forcas-de-porter/>. Acesso em 13 mai. 2021.

CARDOSO, Bruno. *As 5 forças de Porter e as agências de Marketing Digital*. **Agências de Resultados**, 2019. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/agencias/as-cinco-forcas-de-porter/>. Acesso em 13 mai. 2021.

FERRARI, Marco. *Administração - Aula 15 (Planejamento Estratégico - 5 Forças de Porter)*. **Youtube**, 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=rFqoxDU7PNA>. Acesso em 13 mai. 2021.