

# FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

**Carlos Eduardo Mofati Andrade**

E-mail: carlosmofati@saocamilo-es.br

**Flavia Zancanella Canal**

E-mail: flaviazancanella@hotmail.com

**Guilherme dos Reis Oliveira**

E-mail: guilherme2reis@hotmail.com

**Laudilon Alves Carvalho**

E-mail: laudilon@yahoo.com.br

**Lívia Bonadiman Garbelotto**

E-mail: livia\_bgarbelotto@hotmail.com

**Viviane Cortezini Júnior**

E-mail: viviane.cortezini@gmail.com

## 1. Introdução

As organizações não operam sozinhas, estão inseridas num amplo sistema denominado macroambiente ou ambiente externo com o qual interagem permanentemente. A interação estabelecida entre empresas e ambiente externo é regida por uma troca de influências através de forças que representam oportunidades ou ameaças para a organização, tudo depende de como será a formulação de sua estratégia competitiva. Neste sentido, a elaboração de estratégias competitivas para as organizações, essencialmente, leva em consideração o ambiente em que estão inseridas, porque é impossível desconsiderar as influências exercidas pela economia nacional e internacional, pelo governo, pelas leis, pela comunidade e pelas outras empresas. Por isso, Porter (1986, p. 22) explica que “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”.

Além das forças macroambientais (forças econômicas, forças tecnológicas, forças político-legais e forças sociais), existe também um conjunto de forças mais específicas dentro de um setor que afetam de forma significativa suas atividades de planejamento estratégico. O professor Michael E. Porter, da Harvard University, é um dos principais estudiosos em análise setorial, do seu trabalho resultou a elaboração de um modelo de ambiente competitivo regido pelas cinco forças competitivas que levam seu nome – As Cinco Forças Competitivas de Porter. O potencial dessas forças pode variar de muito intenso nos setores em que os retornos são comumente baixos como, nos de aço e pneus, a moderados em setores que apresentam retornos mais elevados, por exemplo, nos de cosméticos e produtos de higiene pessoal. (WRIGHT, KROLL & PARNELL, 2000, p. 59)

Porter (1986, p. 22) acredita que a intensidade da concorrência em uma empresa não se trata de coincidência ou de má sorte. Pelo contrário, a concorrência numa organização tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai muito além do comportamento dos concorrentes atuais. Explica que o grau de concorrência nas empresas é determinado pela influência das cinco forças competitivas básicas: rivalidade entre as empresas existentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos compradores.

O modelo de Porter em sua essência descreve como e porque a estratégia competitiva representa uma situação de posicionamento da empresa diante de fatores que irão influenciá-la frequentemente, e ainda visa maximizar as capacidades da empresa seja financeira, estrutural ou negocial a fim de diferenciá-la de seus concorrentes (OLIVEIRA, 1991, p. 269). Isto significa que a organização deve observar e compreender como as forças setoriais atuam e usá-las de maneira favorável. Pois uma empresa pode operar de forma bastante lucrativa ou não dependendo de como interage com estas

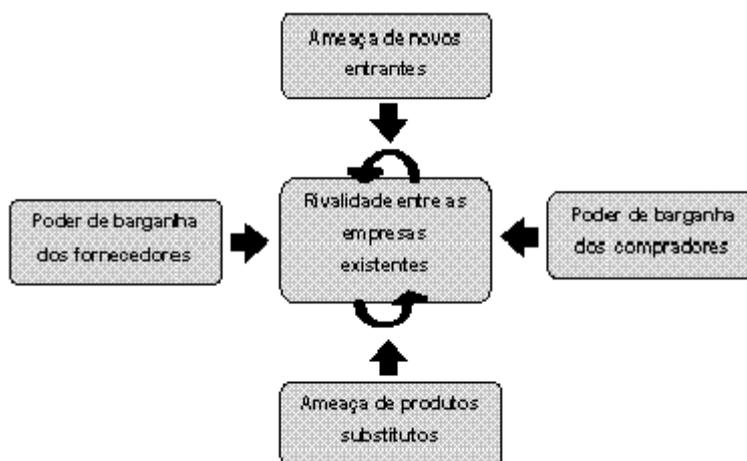
forças. Se existem no setor altas barreiras à entrada, a intensidade da concorrência é baixa, a existência de substitutos não é predominante e os compradores e fornecedores não dispõem de poder negocial, a possibilidade de maiores retornos é alta. Caso contrário, a atuação destas forças pode ser muito prejudicial, porque a concorrência se torna ainda mais acirrada comprometendo os níveis de rentabilidade da empresa.

Conforme argumenta Porter (1998, p. 11), a análise estrutural das cinco forças competitivas é fundamental para moldar a estratégia da organização. Afirma que enfrentar a competição é a essência da formulação estratégica, logo, a competição num determinado setor encontra-se enraizada na economia subjacente e nas forças competitivas. Sendo assim, o potencial coletivo destas forças é que determina as perspectivas de lucro nas empresas. Em situações em que há predominância da “concorrência perfeita”, a busca por uma posição não está sujeita a qualquer tipo de controle e a entrada é muito fácil. Por isso, esta estrutura não oferece um bom panorama de lucratividade em longo prazo. No entanto, existe uma maior oportunidade de desempenho superior quando o conjunto de forças é mais fraco.

Diante da capacidade que as forças competitivas desempenham afetando o retorno sobre o investimento de um determinado setor, ganha-se relevância a análise estrutural das mesmas para que possam ser utilizadas favoravelmente ao invés de permitir que atrapalhem o desempenho da organização. Portanto, a essência da formulação estratégica está em analisar e compreender detalhadamente como opera o setor de atividade do qual a organização faz parte, bem como identificar a atuação das forças setoriais de modo que sejam aproveitadas para o posicionamento estratégico da empresa. Por isso, Porter (1986, p. 23) e demais autores que comentam seu trabalho como Wriqth, Kroll & Parnell (2000, p. 60), explicam que a chave para o desenvolvimento de uma estratégia em busca de enfrentar a competição é pesquisar detalhadamente e compreender as fontes da cada força a fim de utilizá-las em benefício da organização. O conhecimento das causas ou fontes destas forças e da pressão competitiva, permite identificar os pontos fortes e fracos críticos da empresa. A partir daí fica mais fácil estabelecer o posicionamento da companhia, e ainda identificar as áreas em que há maior necessidade de mudanças estratégicas com intuito de alcançar o retorno máximo e ao mesmo tempo perceber as oportunidades e ameaças que a organização está sujeita.

## 2. As Cinco Forças Competitivas de Porter

Para realizar a análise estrutural das forças competitivas, Porter (1986, p. 24), sugere adotar a definição de indústria ou setor como o conjunto de empresas fabricantes de produtos que são bastante aproximados entre si, conhecidos como produtos substitutos. Assim será possível uma melhor compreensão da atuação das forças que determinam a intensidade da concorrência e, conseqüentemente, a rentabilidade das empresas, considerando que os limites da indústria foram definidos. Conforme representado na figura 1, o modelo de Porter de ambiente competitivo permite avaliar as forças setoriais que afetam as organizações.



**Figura:** As forças que determinam a rentabilidade

**Fonte:** Adaptado de Porter (1989, p. 4).

## 2.1. Rivalidade Entre os Concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes de uma indústria pode ser definida como a disputa por posição entre as empresas que já atuam em um mesmo mercado, cuja manifestação ocorre através do uso de táticas como, a concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução e aumento dos serviços ou das garantias dos compradores. Esta rivalidade ocorre porque os concorrentes do setor sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar de posição. Assim, as táticas utilizadas pela empresa para atingir melhor posicionamento afetam notavelmente os concorrentes, estes na tentativa de manterem-se competitivos provocam retaliação a fim de conter os movimentos competitivos dos outros participantes do setor. Por isso, pode-se dizer que as empresas são **mutuamente dependentes**, pois existe um padrão de ação e reação entre as organizações que disputam uma parcela do mercado. Este padrão pode permitir ou não o aprimoramento da empresa iniciante ou da indústria em sua totalidade, tudo depende de como as forças setoriais serão encaradas. (PORTER, 1986, p. 34)

De acordo com Certo & Peter (1993, p.136), rivalidade entre os concorrentes “é o tipo convencional de concorrência em que as empresas tentam tirar os clientes umas das outras”. Conforme explica Oliveira (1991, p. 275), isto ocorre porque o setor de atividade é composto por um grupo de empresas que ofertam produtos ou serviços bem semelhantes uns dos outros. Assim, os compradores podem optar por um ou outro de acordo com o que lhe gerar maior satisfação, decidindo por produtos substitutos ou não, entre empresas já existentes ou novas. Desta forma, a vantagem sobre o concorrente dependerá das manobras para obter posição ou táticas para vencer a concorrência.

Nas situações em que as organizações disputam os mesmos consumidores e a partir daí buscam obter maior participação no mercado, precisam agir de modo a antecipar as ações de seus concorrentes. Para que isto aconteça, a primeira medida é identificar quem é a concorrência, considerando: empresas estrangeiras, sobretudo, aquelas que realizam sua entrada de maneira discreta em pequenos nichos; empresas domésticas de menor porte, que ingressam em mercados muito pequenos e de elevado preço; empresas domésticas novas e grandes que exploram novos mercados; concorrentes regionais fortes; e entradas incomuns, como canais de vendas pela TV e Internet. Uma vez identificado os concorrentes, a próxima medida é analisar como eles competem. Isto consiste em compreender o que os concorrentes fazem para aperfeiçoar sua própria estratégia. (BATEMAN & SNELL, 1998, p. 77)

Quando Porter (1986, p 34) explica que as empresas de uma indústria são reciprocamente dependentes, quer dizer que os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos imediatos nos seus concorrentes, fato que estimula a competitividade. A concorrência de preços, por exemplo, altamente instável, muito provavelmente deixará toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade. A redução de preços é facilmente imitada pelos concorrentes rivais, uma vez igualada, reduzem as receitas de todas as empresas a menos que a elasticidade-preço seja bastante alta. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes aumenta na medida em que há uma busca incessante pela melhor posição no mercado.

O grau de intensidade da rivalidade está relacionado com a presença de uma variedade de fatores. O primeiro fator refere-se aos **concorrentes numerosos ou bem equilibrados**, pois a probabilidade de dissidência é maior quando o número de empresas em uma indústria for grande, ou quando são poucas, porém equilibradas em relação a tamanho e recursos, as mesmas tendem a lutar entre si causando retaliações, então a rivalidade aumenta. Por outro lado, quando a indústria é dominada por algumas poucas empresas altamente concentradas, as empresas líderes podem impor regras ou coordenar as ações das demais empresas através de meios como liderança de preços. O segundo fator é o **crescimento lento da indústria**, normalmente, para as empresas que procuram expansão da participação do mercado, o crescimento lento da indústria transforma a concorrência em um jogo, provocando uma situação muito mais instável do que quando a condição é de um crescimento rápido da indústria. Os **custos fixos ou de armazenamento altos** é o terceiro fator, uma vez que empresas com custos fixos elevados pretendem operar em plena capacidade com objetivo de atingir o ponto de equilíbrio, provocando então uma forte pressão que resulta numa rápida escalada de redução de preços. A **ausência de diferenciação ou custos de mudança** é citada como o quarto fator, pois a diferenciação cria um sentimento de lealdade no comprador, o que gera um isolamento contra a concorrência. Entretanto, a ausência de diferenciação faz com que a escolha dos compradores se baseie em grande parte no preço e no serviço, resultando no aumento da competitividade entre as empresas do setor. A **capacidade da produção aumentada em grandes incrementos** é o quinto

fator, significa que as economias de escala podem proporcionar acréscimos excessivos na capacidade de produção rompendo o equilíbrio entre oferta e procura da indústria, isto pode resultar em períodos alternados de supercapacidade e reduções de preços para a indústria. O sexto fator são os **concorrentes divergentes**. Nas situações entre as empresas concorrentes de uma indústria em que os objetivos e estratégias são muito diferentes no que diz respeito à competição, ocorre um relacionamento de choque contínuo ao longo do processo. Os **grandes interesses estratégicos** destaca-se como o sétimo fator de intensificação da rivalidade entre concorrentes, refere-se as situações em que os objetivos de determinadas empresas consistem no estabelecimento de uma posição sólida no mercado em sacrifício da lucratividade, aumentando assim a instabilidade e a concorrência na indústria. O último fator são as **barreiras de saídas elevadas**, estes são os casos de algumas empresas que operando em prejuízo não abandonam a indústria na esperança de conseguir o retorno do seu investimento. Devido à dificuldade de saída destas empresas, a rentabilidade de toda a indústria pode ser permanentemente reduzida, pois as empresas com excesso de capacidade de produção são forçadas a competirem, contribuindo para aumentar a rivalidade existente. Caracterizam situações como estas, acordos trabalhistas muito altos, restrições de ordem governamental e social, inter-relações estratégicas como acesso ao mercado, entre outros. (PORTER, 1986, p. 35)

Neste sentido, Bateman & Snell (1998, p. 78), explicam que a competição é mais intensa quando existe um maior número de concorrentes direto, quando o setor cresce lentamente e quando não há possibilidade de diferenciação do produto ou serviço. Em setores novos e de crescimento rápido as oportunidades para aumentar os lucros são maiores, entretanto quando um setor amadurece e o crescimento diminui, a lucratividade também cai. Isto significa que acirrada competitividade faz com que as empresas mais fracas sejam eliminadas e as fortes sobrevivam.

## 2.2. Ameaça de Novos Entrantes

O surgimento de novos entrantes no setor industrial pode causar grandes mudanças nas empresas já estabelecidas, pois é comum à maior parte dos entrantes trazerem novas aptidões, o anseio de conquistar participação no mercado e, geralmente, vem providos de recursos substanciais. A entrada de novos participantes em um setor industrial pode acarretar na redução dos preços que, conseqüentemente, diminui a lucratividade da indústria. Para frear a entrada de novos participantes, as empresas já estabelecidas contam com as barreiras de entradas existentes, além de exercer retaliação aos ingressantes para se manter na defensiva. Se existem altas barreiras na entrada e o recém chegado sofre retaliação acirrada dos participantes já estabelecidos, a ameaça de entrada será bem menor. (PORTER, 1986, p. 25)

De acordo com Wright, Kroll & Parnell (2000, p. 60), a probabilidade de novas empresas ingressarem no setor depende de dois fatores: as barreiras à entrada e a retaliação que os concorrentes existentes podem provocar. As barreiras à entrada significam os obstáculos com o qual se depara a empresa que deseja entrar na concorrência por uma fatia do mercado, estas barreiras podem ser modificadas ao longo do tempo por alterações da economia. Já a retaliação causada aos novos entrantes manifesta-se através de reações de empresas estabelecidas na tentativa de impedir a entrada. Quando o setor tem uma história vigorosa de retaliação, as expectativas causadas contribuem consideravelmente para minimizar a vontade de novos participantes ingressarem no mercado. A retaliação também pode ser muito intensa quando as empresas estão fortemente comprometidas com o setor e possuem ativos fixos que não podem ser transferidos para outros setores, ou quando dispuser de capital e de capacidade produtiva suficiente para atender a necessidade dos clientes futuramente.

Para Porter (1986, p. 25), entre as principais fontes de barreiras à entrada, destacam-se: as economias de escala, a diferenciação do produto, a necessidade de capital, as desvantagens de custo independente de porte, o acesso aos canais de distribuição, os custos de mudança e as políticas governamentais. As **economias de escala**, referem-se à diminuição dos custos unitários de um produto ou serviço de acordo com que aumenta o volume total de produção por período. Por isso, estas economias criam obstáculos de entrada, forçando as novas empresas a ingressar em larga escala sujeitando-se a uma forte reação das empresas já existentes ou ingressar em pequena escala aceitando uma desvantagem de custo. As economias de escala podem ser identificadas em quase todas as funções de um negócio como, fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento (P&D), marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição. As empresas podem reduzir este impacto, se forem capazes de compartilhar operações ou funções sujeitas às economias de

escala com outros negócios da empresa. Por exemplo, as empresas de transporte aéreo podem optar por transportar passageiros e carga simultaneamente, assim será possível o pagamento de frete independente da quantidade de passageiros que o avião carrega, aumentando a margem de lucro. A **diferenciação do produto**, diz respeito à identificação com a marca e a lealdade dos consumidores que criam barreiras que forçam os novos entrantes a fazerem grandes investimentos para ultrapassá-las. Os principais fatores que estimulam a identificação com a marca são os serviços de atendimento ao cliente, a propaganda, as particularidades do produto e o pioneirismo no setor. A tentativa de diferenciação do produto das empresas entrantes se torna uma alta barreira à entrada forçando-as a efetuar grandes despesas em busca de superar os vínculos com os clientes das empresas já estabelecidas.

Outra fonte de barreiras à entrada, segundo Porter (1986, p. 27) é a **necessidade de capital**. Para entrar na concorrência por um mercado, os entrantes se deparam com a necessidade de capital para publicidade, pesquisa e desenvolvimento (P&D), estruturação do local de produção e para propor crédito ao consumidor, os entrantes têm de investir uma boa quantia para suprir essas atividades que são arriscadas e irrecuperáveis. Consideram-se as **desvantagens de custo independente de porte** como mais uma barreira à entrada, pois as empresas já estabelecidas podem possuir vantagens de custos que não podem ser obtidas pelos novos entrantes, independentemente de seu porte ou de suas economias de escala. Tais vantagens provêm dos efeitos da curva de aprendizagem ou de experiência, da exclusividade das tecnologias utilizadas, do acesso privilegiado as melhores fontes de matérias-primas, dos ativos obtidos a preços anteriores a inflação, dos subsídios do governo ou da localização favorável. O **acesso aos canais de distribuição**, ou seja, a necessidade da empresa entrante de assegurar a distribuição para seu produto também gera uma barreira à entrada. Com relação à empresa já estabelecida o novo entrante precisa convencer os distribuidores para aceitarem seu produto, para isso utilizam descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade em cooperação ou vinculadas aos distribuidores, entre outras medidas que provocam a redução do lucro. Quanto mais restritivos forem os canais de distribuição do atacado e do varejo para um produto e quanto maior for o controle das empresas já estabelecidas sobre eles, conseqüentemente, maior será a dificuldade de entrada. Isto ocorre porque as companhias já atuantes podem ter estabelecido relações duradouras com os distribuidores ou terem firmado serviços de alta qualidade e exclusividade, fazendo com que o canal distribuidor se identifique com determinado fabricante. Por isso, muitas vezes, é preciso criar novos canais de distribuição em razão de tamanha dificuldade.

Mais uma fonte de barreira à entrada são os **custos de mudança**, tratam-se dos custos em que os compradores dos insumos do setor incorrem uma única vez quando deixam de comprar os produtos de uma empresa e passam a comprá-los de outra. Mudar de um fornecedor já estabelecido para um novo fornecedor pode exigir que os compradores ofereçam novo treinamento a seus empregados, adquiram novos equipamentos auxiliares e/ou contratem assistência técnica. A última fonte de barreira à entrada são as **políticas governamentais**, ou seja, é a limitação ou impedimento feito pelo governo com relação a novas empresas num ramo industrial, podendo restringir a inserção destas empresas através da exigência de licenças de funcionamento e controle de acesso a matérias-primas. É o que ocorre, por exemplo, quando o governo passa a controlar a emissão de poluentes no ar e na água, os níveis de segurança e de eficiência do produto. Embora essas políticas governamentais tragam benefícios sociais diretos, ao mesmo tempo são um grande entrave para empresas ingressantes. (PORTER, 1986, p. 28)

Em contrapartida, Certo & Peter (1993, p. 134), explicam que as empresas já firmadas num setor do mercado possuem uma vantagem considerável, trata-se da “curva de experiência”, isto é, a experiência acumulada na fabricação e comercialização dos produtos permite diminuir o custo de produção se comparado ao das empresas ainda inexperientes.

### *2.3. Ameaça de Produtos Substitutos*

A identificação de produtos substitutos é realizada pela busca de produtos que desempenham a mesma função, ou função semelhante, do produto de outro fabricante. Os substitutos que precisam ser tratados com atenção são os que estão sujeitos a tendências que os tornarão mais competitivos quanto ao preço, se comparado com um produto semelhante, e aqueles fabricados por empresas com alta lucratividade. Sendo assim, quanto mais atrativo for o preço dos substitutos ofertados, maior será a ameaça à rentabilidade do setor, uma vez que parte dos consumidores optarão por produtos ou serviços que desempenham função igual ou parecida e a preços mais acessíveis. (OLIVEIRA, 1991, p. 280)

“Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria”. (PORTER, 1986, p. 39)

Porter citado por Oliveira (1991, p. 280), explica que os substitutos são uma ameaça impactante quando derivam de inovações tecnológicas, porque estas inovações permitem mudanças com relação a custos e qualidade como é o caso dos produtos de couro *versus* sintéticos. Neste caso, os lucros de um setor serão prejudicados, pois normalmente a existência de substitutos reduz as vendas e, conseqüentemente, reduz a margem de lucro dos produtos ou serviços já existentes.

Os produtos substitutos podem não só limitar os lucros em tempos normais como diminuir significativamente a riqueza que uma empresa pode obter em tempos de prosperidade. Isto pode ser explicado com o que acontece em períodos de inverno rigoroso e quando aumentam os custos com eletricidade, levando a uma intensa procura por produtos de isolantes de fibra de vidro, porém, a oportunidade que as empresas fabricantes tem de aumentar o preço geralmente é limitada pela existência de muitos substitutos do produto, que incluem celulose, lã de vidro e espuma de estireno. Diante do impacto que os substitutos podem causar é importante salientar, que sua identificação é conquistada por meio de pesquisas na tentativa de encontrar os produtos ou serviços semelhantes, e então, combater esta ameaça. O posicionamento da indústria pode ser essencial para reduzir o impacto dos substitutos, através de medidas como o aprimoramento da qualidade do produto ou serviço, elaboração de estratégias de marketing, proporcionando maior disponibilidade e praticidade ao acesso, e assim por diante. (PORTER, 1986, p. 40)

#### 2.4. Poder de Barganha dos Fornecedores

Toda organização depende de recursos para que possa convertê-los em produtos ou serviços para serem vendidos. Esses recursos são providos pelos fornecedores e podem ser pessoas (fornecidas por escolas e universidades), matérias-primas (fornecidas por produtores, atacadistas e distribuidores) e capital (fornecidos por bancos e outras instituições financeiras). Todavia, os fornecedores são importantes para a organização não só porque fornecem os recursos necessários, mas também por determinar o nível de lucratividade do negócio, o que é possível em razão de sua capacidade de aumentar os preços ou oferecer produtos ou serviços de baixa qualidade. Então, a rentabilidade será comprometida caso a organização não consiga repassar os aumentos de preços para os consumidores ou se os seus produtos ou serviços não tenham a qualidade exigida pelos compradores, ocasionando falta de procura e, conseqüentemente, queda dos preços. Isso acontece, por exemplo, quando os sindicatos entram em greve e demandam maiores salários ou quando os trabalhadores realizam um trabalho imperfeito. (BATEMAN & SNELL, 1998, p. 79)

“Os fornecedores são capazes de exercer poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Assim os fornecedores poderosos dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços. Através da elevação dos preços, os produtores de concentrados de bebidas não alcoólicas contribuíram para a erosão da rentabilidade das empresas engarrafadoras, pois estas, enfrentando intensa concorrência das misturas em pó, dos sucos de frutas e de outras bebidas, dispunham de liberdade limitada para elevar os preços na mesma proporção”. (PORTER, 1999, p. 34)

Sendo assim, quando uma empresa é altamente dependente de fornecedores poderosos encontra-se em uma situação de grande desvantagem, pois fica refém das oscilações de preço e qualidade dos insumos ofertados. Neste sentido, um fornecedor poderoso é aquele que tem muitos outros compradores ou se o seu comprador não possui outras fontes alternativas. (BATEMAN & SNELL, 1998, p. 79)

Já Porter (1986, p. 43), vai mais além, considera que um grupo fornecedor é poderoso quando se aplicam quaisquer uma das seis situações descritas a seguir. A primeira situação que confere poder a um grupo de fornecedores é quando **existem poucas companhias que dominam a fabricação de determinando insumo ou é mais concentrado do que as empresas para quem vende**, isto

significa que fornecedores que vendem para compradores mais fragmentados, geralmente, têm maior capacidade de influenciar preços, qualidade e condições. A segunda situação é se **não existem produtos substitutos para exercer concorrência direta, ou seja, opções alternativas para os compradores**, é o caso de companhias que tem exclusividade na fabricação de certas matérias-primas, caso existissem produtos similares o poder exercido por elas seria posto em cheque, uma vez que teria de enfrentar a concorrência. Como terceira situação pode-se destacar os casos em que **a empresa não é um cliente importante para o fornecedor**. Isto ocorre quando os fornecedores possuem vários compradores, então determinada empresa pode não representar uma parcela significativa de suas vendas e assim não depender fortemente daquele cliente, por outro lado, se uma organização fosse um cliente importante de um grupo fornecedor, implicando diretamente em seu nível de rentabilidade, este fornecedor provavelmente iria proteger seu cliente com preços razoáveis e assistência adequada. A quarta situação que confere poder aos fornecedores é quando **o produto fornecido é um insumo importante para o negócio do comprador**, isto significa que o poder do fornecedor aumenta ainda mais quando oferta um insumo essencial para o sucesso no processo de fabricação do produto ou serviço do comprador e atua como determinante da qualidade, e a quinta situação é quando **o grupo fornecedor oferta produtos diferenciados ou consegue criar custos de mudança**, pois se existe diferenciação ou custos de mudança (custos que os compradores terão caso mudem de fornecedor), este fator acaba impedindo que os compradores tenham a possibilidade de jogar um fornecedor contra o outro para barganhar preços. A última situação ocorre nos casos em que **o grupo fornecedor for uma ameaça concreta de integração para frente**, algo que representa um obstáculo para que a empresa consiga melhores condições de compra.

De acordo com Oliveira (1991, p. 79), se for realizada uma análise com uma aplicação contrária ao que dá poder aos fornecedores, a empresa pode a partir disto elaborar sua estratégia de compra e assim evitar que o grupo fornecedor exerça tamanha influência a ponto de comprometer a continuidade da organização. Então, para que ao invés dos fornecedores exerçam poder de barganha, a empresa o exerça, é preciso contar com uma boa estratégia de compra. Esta estratégia inclui:

- Realizar compras com vários fornecedores para aumentar o poder de barganha da empresa;
- Evitar custos de mudança, através de medidas que não tornem a empresa dependente de um único fornecedor, assim não terá que arcar com custos extras caso pretenda mudar de fornecedor;
- Buscar fontes de alternativas de insumos, pois quanto mais fornecedores possuir maior será o poder de barganha de preços devido a concorrência;
- Promover a padronização dos insumos necessários para reduzir a diferenciação nos produtos dos fornecedores, prevenindo-se do que dá origem aos custos de mudança;
- Criar ameaças de integração para trás com outros fornecedores, mesmo não pretendendo fazê-las;
- Desenvolver uma integração lenta e ponderada, pois quando há um grande volume de compra a integração pode ser obtida num único item e os demais com outros fornecedores.

Diante das influências que um grupo de fornecedor poderoso pode causar, podendo afetar o tempo de fabricação, a qualidade dos produtos, e o nível de estoque, a escolha de um fornecedor adequado é uma decisão estratégica muito importante para a empresa. Por isso, atualmente a relação entre fornecedores e empresa tem sofrido muitas modificações, substituindo a competitividade e desconfiança por uma relação mais próxima e de parceria, mas para isso é preciso minimizar o poder exercido pelos fornecedores. (BATEMAN & SNELL, 1998, p. 79)

## *2.5. Poder de Barganha dos Compradores*

As organizações atribuem uma grande importância aos compradores, pois estes costumam ser o principal motivo da competição entre as mesmas. Isto concede aos compradores uma vantagem importante nas negociações, que pode-se definir como o poder de barganha. Uma vez os compradores possuindo tal poder, as organizações precisam descobrir formas de atraí-los, dentre estas formas, a principal delas é a criação valores. E para identificar o que tem valor para um comprador, primeiramente, é preciso conhecer sua cadeia de valores, porque o que vem a ser valioso para qualquer tipo de comprador, depende de como um produto e a empresa que o fornece afeta diretamente a sua cadeia. Uma empresa cria valor para o comprador quando consegue reduzir o seu custo e elevar o seu desempenho, pois com isso a empresa consegue criar uma forma singular de vantagem competitiva para seu comprador. Então, se uma empresa possui condições de reduzir o

custo do seu comprador, ou melhorar seu desempenho, o comprador se mostrará mais disposto a pagar por um preço-prêmio à empresa fornecedora. (PORTER, 1989, p. 121)

No entanto, os compradores competem com a indústria forçando à baixa dos preços através da barganha por melhor qualidade ou mais serviços, assim acabam jogando as empresas concorrentes uma contra as outras, uma vez que disputam consumidores na tentativa de aumentar a lucratividade. Para Porter (1986, p. 41), o poder de um grupo de compradores depende de algumas características relacionadas à sua situação no mercado e a importância que suas compras representam para indústria em comparação ao volume total de negócios.

Neste sentido, um grupo comprador é poderoso se estiver diante de algumas circunstâncias que o coloca numa posição vantajosa. A primeira delas é quando **o comprador está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor**, ou seja, se uma grande parcela das vendas é feita para determinado comprador isto aumenta sua relevância nos resultados. Estes compradores de grandes volumes são ainda mais poderosos quando a indústria caracteriza-se por altos custos fixos. A segunda circunstância ocorre se **os produtos adquiridos pelo comprador representarem uma fração significativa de seus próprios custos ou compras**, em casos como esse, os compradores buscam gastar os recursos a um preço favorável e a fazê-lo seletivamente, ao contrário de quando o produto vendido pela indústria representa uma fração pequena dos custos, sendo os compradores menos sensíveis ao preço. Verifica-se a terceira e a quarta circunstância quando **os produtos adquiridos pelos compradores são padronizados ou não diferenciados**, assim podem buscar fornecedores alternativos, e quando **os compradores enfrentam poucos custos de mudança**, pois os custos de mudança prendem os compradores aos vendedores, nos casos que ocorre o contrário, os compradores passam a ter uma grande vantagem. As situações em que **os compradores conseguem baixos lucros e são uma ameaça concreta de integração para trás**, correspondem respectivamente a quinta e a sexta circunstância que dispõem aos compradores poder de barganha. A quinta circunstância confere tal poder, porque consumidores menos rentáveis são mais sensíveis ao preço por representar uma proporção grande de seus custos. Quanto à sexta, ocorre se os compradores forem parcialmente integrados ou estabelecerem uma ameaça de integração para trás, assim passam a produzir parte de suas necessidades de determinado componente internamente e compram o restante de fornecedores externos. Como sétima circunstância, cita-se **o produto da indústria que não é importante para a qualidade do produto ou serviço do comprador**, nestes casos em que a qualidade do produto do comprador não é afetada pelos insumos adquiridos na indústria, os compradores tendem a ser menos sensíveis aos preços. Por fim, quando **o comprador tem total informação**, como sobre a demanda, preços reais de mercado, e mesmo sobre os custos dos fornecedores, geralmente, isto lhe confere um maior poder de negociação do que quando a informação é deficiente. Com uma informação completa, o comprador, encontra-se muito bem posicionado para receber a oferta de preços melhores ou contestar os fornecedores em casos de queixas mostrando que sua viabilidade está ameaçada. (PORTER, 1986, p. 41)

“O poder de compra dos atacadistas e varejistas é determinado pelas mesmas regras, com um importante acréscimo. Varejistas podem ganhar bastante poder de negociação em relação aos fabricantes quando podem **influenciar as decisões de compra dos consumidores**, como fazem em componentes de áudio, joalheria, eletrodomésticos, artigos esportivos e outros produtos. Atacadistas podem ganhar poder de negociação se puderem influenciar as decisões de compra dos varejistas ou de outras empresas para as quais vendam”. (PORTER, 1986, p. 42, grifo do autor)

É importante ressaltar que, segundo Mintzberg & Quinn (2001, p. 87), a escolha por parte de uma empresa, tanto de um grupo de fornecedores como de um grupo de compradores deve ser considerada uma decisão estratégica crucial. Pois, uma empresa pode encontrar-se em condição mais favorável se possuir um grupo de fornecedores ou compradores que não tenham um poder de influência tão forte. Além disso, deve-se lembrar que à medida que os fatores que criam poder de compra e venda mudam com o tempo ou com resultado das decisões estratégicas da empresa, naturalmente, o poder desses grupos aumenta ou declina.

### **3. A Importância das Forças Competitivas na Formação da Estratégia Sob a Ótica da Ciência da Administração**

A elaboração da estratégia competitiva é fundamental para a administração das organizações, porque permite compreender as regras de concorrência do mercado que determinam o nível de atratividade de uma empresa para o consumidor e, conseqüentemente, impactam na lucratividade. A formulação de uma estratégia competitiva eficaz depende consideravelmente da análise estrutural do ambiente competitivo. Esta análise é possível através da compreensão das forças competitivas que agem sob determinado setor, ou seja, sob um grupo de empresas que ofertam produtos ou serviços semelhantes, denominados substitutos. Por isso, analisar e entender como as forças competitivas atuam ganha tamanha relevância para a ciência da administração. O potencial coletivo das cinco forças competitivas afetam as taxas de retorno sobre o investimento, cabe então aos administradores fazer com que estas forças sejam utilizadas para beneficiar a organização.

Assim, constata-se a importância da análise das forças que afetam a indústria e do conhecimento de suas causas básicas, uma vez que permitem ao estrategista identificar quais os pontos fortes e fracos da empresa com relação aos seus concorrentes. A partir disso, será possível desenvolver uma estratégia para combater as fraquezas da organização, impedindo que essas forças a afetem a ponto de comprometer sua rentabilidade, ou mesmo usá-las favoravelmente a fim de maximizar as potencialidades da organização. (PORTER, 1998, p. 23)

Neste sentido, é a compreensão da atuação das cinco forças competitivas que permite moldar o desenvolvimento de uma estratégia de negócio. Possibilita, por exemplo, verificar que uma empresa tem maiores chances de lucratividade quando participa de um setor caracterizado por altas barreiras a entrada e por concorrentes substitutos, e os compradores e os fornecedores tem capacidade negocial fraca. (CERTO & PETER, 1993, p. 136)

Isto significa que numa indústria em que existem altas barreiras à entrada e concorrentes substitutos, novos concorrentes tem pouco interesse de ingressar no mercado, pois existem ameaças consideráveis, diminuindo a probabilidade de sucesso, logo, esta é uma excelente condição para as empresas já inseridas no mercado. Em situações no qual o poder de barganha dos fornecedores e compradores é baixo, a empresa encontra-se bem posicionada e bastante propensa ao aumento da lucratividade. Além da possibilidade de perda de clientes ser baixa devido ao baixo poder de barganhar preços, nestas condições a organização encontra-se estrategicamente forte para negociar preços com fornecedores, e caso não consiga uma boa oferta pode facilmente mudar de fornecedor, pois isso não representará custos de mudança.

Desta forma, as cinco forças competitivas podem determinar a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria, isto é, os elementos do retorno sobre o investimento. Verifica-se, que o poder do comprador é capaz de influenciar os preços que as empresas podem cobrar da mesma maneira que a ameaça de substituição. O poder de barganha dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. Além disso, os fornecedores, através de seu poder negocial conseguem determinar os custos das matérias-primas e de outros insumos. Quanto à intensidade da rivalidade, esta pode influenciar os preços, bem como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. E ainda, a ameaça de entrada pode estabelecer um limite nos preços e determinar o investimento exigido a fim impedir a entrada de novas empresas. (PORTER, 1989, p. 4)

Portanto, como explica Porter (1998, p. 23) ao lidar com as forças que impulsionam a competição e, conseqüentemente, determinam a rentabilidade num setor, uma empresa pode mais facilmente desenvolver uma estratégia e partir para a ofensiva. Adquirir esta postura significa mais do que lidar com forças, mas interagir com elas de tal modo que seja possível alterar suas causas. O conhecimento das capacitações da empresa e das causas das forças competitivas é tão importante para o administrador, que o permite identificar as áreas onde a empresa deve confrontar a competição e onde deve evitá-la, isso significa usar as forças competitivas em favor da organização a fim de desenvolver suas potencialidades, e então, aumentar a lucratividade.

## 4. Referências

- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998, p. 77 - 81.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993, p. 133 - 139.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 82 - 88.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991, p. 269 - 286.
- PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In.: Montgomery, Cynthia A.; Porter, Michael E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.11 - 27.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p. 22 - 48.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989, p. 1 – 10, 111 - 152.
- PORTER, Michael E.; **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 27 - 45.
- WRIGHT, Peter.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000, p. 59 - 70.

### Agradecimentos:

À Deus. Ao Prof<sup>o</sup> Alexandre Valim pela iniciativa de nos estimular a escrever. Ao Prof<sup>o</sup> Carlos Eduardo Mofati Andrade pela orientação metodológica, e à Prof<sup>a</sup> Daniela Vazzoler Ambrosim Zancanella pela orientação ortográfica. Ao Prof<sup>o</sup> Ph.D. Ricardo Daher Oliveira pela análise e sugestões realizadas.