

Apresentação

O mercado está cada vez mais competitivo e volátil, e as empresas precisam buscar mecanismos para identificar como deverão se posicionar para se manterem saudáveis e crescerem. Porém, isso só é possível por meio de uma visão global do mercado, identificando quais são as suas principais forças.

Para isso, Porter desenvolveu o modelo das cinco forças, que analisa as principais variáveis que impactam os setores: cliente, fornecedor, concorrentes do mesmo mercado, concorrente de outros mercados e novos entrantes. A relação dessas forças identifica o quanto determinado mercado é atrativo e auxilia a empresa a detectar **seus pontos fortes e fracos diante das forças estabelecidas no setor.** **Bom dia**

Nesta Unidade de Aprendizagem, você vai aprender sobre o modelo das cinco forças de Porter, suas variáveis, seu impacto para a construção da estratégia das empresas e a aplicabilidade dessa ferramenta no contexto organizacional.

Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Compreender o modelo das cinco forças de Porter e todas suas variáveis.
- Identificar a importância das cinco forças competitivas para a construção da estratégia.
- Aplicar o modelo das cinco forças de Porter no contexto organizacional.



Desafio

O modelo das cinco forças de Porter é uma ferramenta importante para auxiliar as empresas na formulação da sua estratégia. Por meio da análise do conjunto das forças, o estrategista estará habilitado a construir de forma efetiva e direcionada seu plano de ação para atingir os objetivos e a meta da organização.

As forças estratégicas são:

- ameaça de novos entrantes;
- poder de negociação entre comprador e vendedor;
- poder de negociação entre fornecedor e vendedor;
- ameaça de produtos/serviços substitutos;
- rivalidade entre empresas existentes.

Considerando as cinco forças de Porter, conheça mais sobre a rede de farmácias Bem-Estar e Saúde e entre neste desafio.

REDE DE FARMÁCIAS BEM-ESTAR E SAÚDE

A rede de farmácias Bem-Estar e Saúde é uma empresa de médio porte no setor de varejo de remédios e produtos de saúde e higiene. Sua gestão é familiar, e suas estratégias são definidas apenas por reflexos de movimentos dos seus concorrentes.



Nos últimos três anos, suas ações não estão apresentando os resultados esperados, resultando na redução de participação no mercado e queda de lucro.

RAIO-X DO SETOR VAREJISTA DE MEDICAMENTOS E PRODUTOS DE HIGIENE



Este mercado é composto por um grande número de empresas que se diferenciam pelo seu porte: grandes e médias redes e pequenos estabelecimentos. O mercado tem como característica o alto investimento em publicidade e constante guerra de preços, pressionados pela oferta de produtos muito semelhantes.



Os consumidores são atraídos pelos baixos preços e também por comodidade na compra e na entrega dos seus produtos.

Outro aspecto que tem reflexo no setor são as farmácias de manipulação e homeopáticas, que ofertam um produto similar em escala menor e sem nenhuma relação com laboratórios, mas essa troca normalmente é mais difícil para o consumidor, que prefere adquirir o medicamento prescrito pelo médico.



Em relação aos suprimentos, o setor tem um volume grande de laboratórios, que fornecem seus produtos para serem comercializados pelas redes de varejo.



Os laboratórios, normalmente, produzem os medicamentos com composição igual ou similar – apenas existe exclusividade para produtos com patente.

Como forma de controlar o setor varejista farmacêutico, o governo estabelece várias regulamentações e constante fiscalização. Com isso, as barreiras ficam mais altas para as empresas que não têm muita experiência nesse ramo.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

A rede de farmácias Bem-Estar e Saúde quer retomar sua posição no mercado e aumentar seus lucros. Para isso, contratou você como responsável pelo direcionamento do seu planejamento estratégico. Para atender a esse desafio, você precisará:

- a) Identificar as cinco forças de Porter do cenário apresentado.
- b) Definir uma ação estratégica para cada força analisada.

Importante: para atender aos pontos solicitados, preencha a tabela modelo.

[Clique Aqui](#)



Infográfico

As cinco forças de Porter exercem diferentes pressões no mercado, e a intensidade dessas forças reflete a atratividade desse setor.

Veja no infográfico aspectos em que as forças exercem grande pressão sobre o mercado.

AS CINCO FORÇAS DE PORTER

As cinco forças de Porter permitem analisar o grau de atratividade de dado setor econômico, identificando quais fatores afetam a competitividade. É importante ressaltar que uma das forças diz respeito ao próprio setor internamente e as demais são externas.

AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS SÃO:

1

PODER DE NEGOCIAÇÃO COMPRADOR

O COMPRADOR TEM MAIS PODER:

- › quando consome em grande quantidade e está mais concentrado;
- › quando o produto adquirido não é de grande relevância;
- › quando o produto não tem grande diferenciação;
- › quando é o único consumidor;
- › quando a compra com fornecedores alternativos não afeta sua qualidade;
- › quando seus lucros estão baixos e incentivarão a redução dos seus custos;
- › quando o produto ofertado poderá ser produzido internamente pelo comprador.



O FORNECEDOR TEM MAIS PODER:

- › em ambientes com poucos fornecedores para atender uma grande demanda;
- › quando o seu produto é único ou diferenciado da concorrência e gerará custo de mudança para o cliente;
- › quando o seu produto ou serviço fornece economia para o consumidor;
- › quando o setor ou o cliente é menos representativo para o fornecedor devido ao seu porte, posição geográfica, etc.

2

PODER DE NEGOCIAÇÃO FORNECEDOR



3

NOVOS ENTRANTES

OS NOVOS ENTRANTES TÊM MAIS PODER:

- › em setores com barreiras de entrada menos rígidas;
- › quando os integrantes do setor estão interessados em expansão de mercado;
- › quando a demanda cresce a tal ponto que as empresas atuantes no setor não conseguem atendê-la;
- › quando os integrantes do setor não têm condições ou não estão dispostos a combater os novos entrantes.



OS PRODUTOS/SERVIÇOS SUBSTITUTOS TÊM MAIS PODER:

- › quando existem outros produtos melhores que os ofertados no setor;
- › quando existem outros produtos com preços mais baixos;
- › quando o comprador (cliente) pode passar a consumir um produto substituto sem que isso implique em custos pela substituição de fornecedor/produto.

4

PRODUTOS/SERVIÇOS SUBSTITUTOS



5

RIVALIDADE

A RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS É MAIS FORTE:

- › em ambientes em que o crescimento do setor é lento ou a demanda do cliente cai inesperadamente;
- › quando o custo de mudança de marca é baixo para o consumidor;
- › em setores em que as empresas concorrentes têm competências competitivas semelhantes, fazendo com que a rivalidade seja intensa;
- › quando a queda do consumo resulta em excesso de estoque nas empresas.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



Conteúdo do livro

O modelo das cinco forças de Porter é uma ferramenta importante para a construção de estratégias das empresas, pois, por meio da análise detalhada das forças que impactam o mercado, as empresas conseguirão identificar seus aspectos internos de melhoria e fortalecimento.

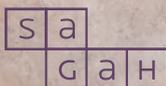
Este capítulo aborda as cinco forças de Porter e todas as variáveis que compõem o modelo. Também contextualiza, por meio do conjunto de forças, a importância do uso dessa ferramenta para auxiliar as empresas na formulação da sua estratégia.

Leia o capítulo 5 Forças de Porter, da obra *Planejamento Estratégico*, que serve de base teórica para esta Unidade de Aprendizagem.

Boa leitura.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Taiane Kessler



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS

As cinco forças de Porter

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Compreender o modelo das cinco forças de Porter e todas suas variáveis.
- Identificar a importância das cinco forças competitivas para construção da estratégia.
- Aplicar o modelo das cinco forças de Porter no contexto organizacional.

Introdução

Neste capítulo, você vai estudar as cinco forças de Porter e todas as variáveis que compõem o modelo. Também será contextualizado, por meio de um conjunto de forças, a importância do uso desta ferramenta para auxiliar as empresas na formulação da sua estratégia.

As cinco forças de Porter

As cinco forças de Porter é uma ferramenta desenvolvido por Michael Porter (2008) com o objetivo de auxiliar a definição estratégica da empresa levando em consideração os ambientes interno e externo.

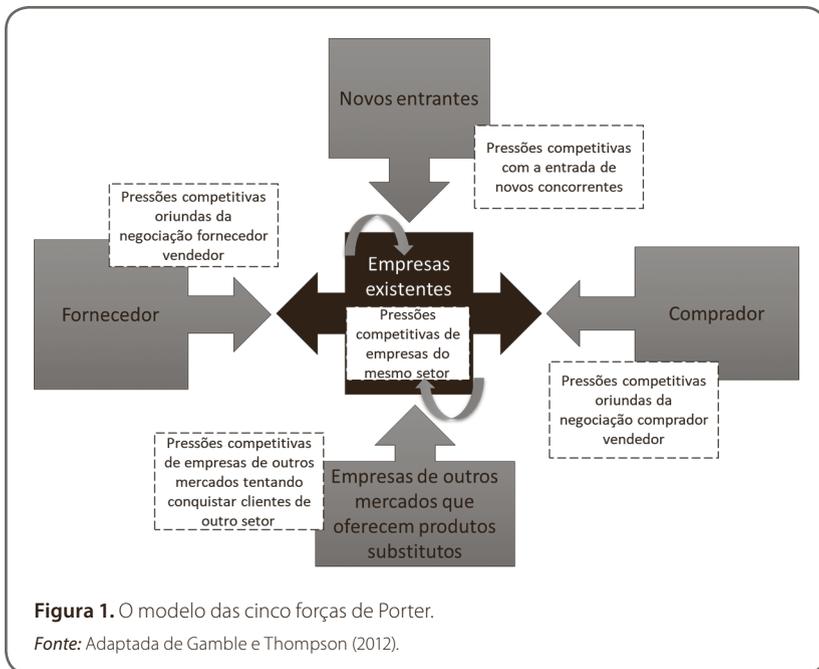
O modelo de Porter tem como base a forma de lidar com a concorrência, não atrelando a competição apenas aos concorrentes estabelecidos de um setor e sim à economia implícita que este está inserido, e avaliando o seu estado de competição por meio de forças competitivas básicas que estão vinculadas aos pilares: clientes, fornecedores, potenciais entrantes, produtos substitutos e vendedores.

As cinco forças competitivas são estabelecidas por:

- ameaça de novos entrantes;
- poder de negociação entre comprador e o vendedor;
- poder de negociação entre fornecedor e o vendedor;

- ameaça de produtos/serviços substitutos;
- rivalidade entre empresas existentes.

O coletivo destas forças definirá o potencial de lucro e desempenho de um determinado setor e auxiliará as empresas no desenvolvimento de estratégias competitivas, pois o conhecimento detalhado das relações de pressão tornará a empresa capaz de direcionar estrategicamente suas ações e investimentos.



Ameaça de novos entrantes

Esta força está relacionada à competitividade do mercado e ao grau de dificuldade e investimento necessário para uma empresa que entra em um setor com intenção de competir por uma parcela desse mercado.

A dificuldade encontrada pelos novos entrantes está relacionada às barreiras impostas pelos competidores já estabelecidos; quanto maiores as dificuldades impostas, mais complexa será a entrada de novas empresas no setor. As seis principais barreiras de entrada são:

- **Economia de escala:** os novos entrantes devem ter alta capacidade de produção ou estarão em desvantagem em relação a custos de produção.
- **Diferenciação do produto:** a identificação com a marca é uma barreira complexa para os novos entrantes, pois será necessário grande investimento em marketing e publicidade para conquistar clientes leais já identificados com marcas consolidadas.
- **Requisito de capital elevado:** quanto maior o investimento para entrar no mercado, mais difícil será para os novos concorrentes. Normalmente, este investimento está relacionado à aquisição de equipamentos, investimento em marketing e capital de giro.
- **Desvantagem de custos:** para alguns mercados, o custo será um fator de desvantagem para os novos entrantes, mesmo tendo como vantagem a economia de escala. Isso está relacionado à curva de aprendizagem da empresa. Em relação à concorrência, ela poderá ter mais dificuldade para aquisição de melhores matérias-primas, enfrentará preços inflacionados, subsídios do governo e localização mais favorável.
- **Dificuldade para distribuição:** os empecilhos para construir uma rede de distribuidores-varejistas para exposição e venda de produtos.
- **Políticas governamentais:** o governo poderá limitar, e até impedir, a entrada de novas empresas, por meio de regulamentações e leis.

Poder de negociação entre comprador e o vendedor

O poder de negociação entre o comprador e o vendedor está atrelado à pressão dos consumidores de um setor para reduzir preços, obter maior qualidade dos produtos/serviço, melhor prestação de serviços e condições de pagamento mais favoráveis.

O comprador ganha poder em ambientes:

- que consomem em grande quantidade e estão mais concentrados;
- em que o produto adquirido não é grande de relevância;
- em que o produto não possui grande diferenciação;
- em que é o único consumidor;
- em que poderá comprar com fornecedores alternativos sem perder qualidade;
- em que seus lucros são baixos e incentivarão a redução de custo;
- que o produto não influencia na sua economia;
- em que o produto poderá ser absorvido pelo setor.

O comprador perde poder em ambientes:

- em que a troca de vendedor tem um alto custo;
- em que a compra é eventual e de baixa quantidade;
- em que ocorre aumento no número de compradores (crescimento de demanda);
- em que o cliente já está fidelizado a uma determinada marca;
- em que o fornecedor oferece qualidade e diferenciais em relação ao concorrente.

Poder de negociação entre fornecedor e o vendedor

Assim como os clientes, os fornecedores também têm poder de barganha com os vendedores de um setor. A pressão dos fornecedores é geralmente relacionada ao aumento de preço dos produtos, redução na qualidade, piora na prestação de serviço, condições de pagamento desfavoráveis para o vendedor e, até mesmo, a recusa de fornecimento de suprimentos.

O fornecedor pode ganhar poder em ambientes:

- em que há poucos para atender uma grande demanda;
- em que seu produto é único ou diferenciado da concorrência, e gerará custo de mudança para o cliente;
- em que seu produto não é obrigado a competir com outros produtos no varejo;
- em que o setor ou o cliente não é importante.

O fornecedor pode perder poder em ambientes:

- em que o produto ofertado tem baixa diferenciação;
- em que o custo de mudança do comprador é baixo;
- em que a continuidade das vendas e relacionamento com o comprador é importante;
- em que o setor representa uma ameaça devido a possibilidade de integração de produção do insumo;
- em que os participantes do setor refletem uma fração importante;
- em que há aumento da oferta do produto.

Os fornecedores poderão afetar negativamente a rentabilidade de um setor, provocando um aumento de custos para as empresas ou uma piora da qualidade dos seus produtos/serviços. A intensidade desta força está atrelada a importância do fornecedor para o setor. Uma forma de minimizar este impacto é buscar meios de integração de produção e parcerias estratégicas, resultando em ganhos bilaterais.

Ameaça de produtos/serviços substitutos

Um produto ou serviço pode ser considerado substituto dentro de um setor quando ele desperta os mesmos desejos e as mesmas necessidades do consumidor. Embora com características diferentes, ele é capaz de satisfazer quem o consome.

Os produtos substitutos impõem um teto nos preços das empresas que atuam no setor, pressionando-as a reduzir as margens de lucro, a investir na qualidade nos produtos, na melhoria dos serviços e também na redução de preço.

Os setores que sofrem muita pressão de produtos substitutos terão menor atratividade, pois sua rentabilidade será menor, pressionados por preço dos substitutos. Quanto maior for a razão produto/qualidade do substituto, menor será a rentabilidade da empresa, pois haverá maiores investimentos e redução no preço. Outra ameaça são produtos substitutos com grande margem de lucro, que poderão alterar seus preços e não manter sua qualidade.



Exemplo

As empresas de *streaming*, como a Netflix, são consideradas produtos substitutos no setor de canais fechados de televisão. Este estão sendo pressionados pela entrada e popularização de empresas de *streaming*, com baixo custo de assinatura e o grande acervo de filmes e séries. Apesar estarem em setores diferentes, ambas têm o mesmo alvo: entretenimento do consumidor.

Rivalidade entre empresas existentes

Com o objetivo de conquistar mais consumidores, as empresas desenvolvem ações estratégicas para bater a concorrência. Os concorrentes poderão responder com manobras estratégicas ofensivas, tornando esse um ambiente dinâmico em que haverá empresas ganhando e outras perdendo em relação aos concorrentes. As táticas de concorrência mais comuns entre empresas de um mesmo setor estão relacionadas a preço, a introdução de produtos e a promoção publicitária.

A rivalidade entre as empresas de um mesmo setor pode ter alto ou baixo impacto no mercado. As ações normalmente estão relacionadas:

Alto impacto

- Grande volume de empresas concorrentes que não se diferenciam por tamanho e poder, fazendo com que seja necessário ações mais fortes de impacto no mercado.
- Crescimento do setor é lento ou a demanda do cliente cai inesperadamente.
- Queda do crescimento de compra (demanda) e excesso de produção e mercadoria das empresas, estimulando que as empresas vendam seus produtos buscando menor perda dos seus lucros.
- A mudança da marca não tem grande prejuízo para o consumidor, estimulando os concorrentes a captarem estes clientes não fidelizados.
- Produtos padronizados, sem diferenciais para o cliente, facilitam a troca.
- Produtos com alto custo de estoque ou produtos perecíveis/sazonais quando decidem esgotar seus suprimentos no mercado para reduzir seus custos de armazenamento e produção.
- Uma ou mais empresas insatisfeitas com sua posição no mercado, tendendo a criar estratégias muito agressivas para conquistar maior participação.
- Empresas sólidas de fora do mercado adquirem e investem em empresas sem muita expressão no setor para torná-las líderes.

Baixo impacto

- Mercado com muitos concorrentes pequenos tende a ter uma rivalidade fraca, pois o impacto das ações não será significativo para os demais concorrentes.
- Mercados com poucos concorrentes também têm um impacto baixo na concorrência, pois normalmente as empresas já conhecem seus competidores e suas ações estão orquestradas de acordo com os movimentos do seu oponente.
- Produtos com diferenciação dos concorrentes tendem a ofertar benefícios para o consumidor que dificultam a troca de marca (fidelização do consumidor).
- Os setores com alta rivalidade interna tendem a ser pouco atrativos, pois normalmente terão seus lucros muito reduzidos atrelados normalmente à redução de preços, investimento em publicidade, diferenciação do produto.



Fique atento

As forças competitivas variam para cada setor de acordo com sua intensidade, que pode ser alta, média e baixa. A intensidade das forças está diretamente relacionada à atratividade do setor: mercados com o conjunto de forças alta terá menor atratividade, pois o investimento é alto com um retorno baixo.

Saiba mais sobre a intensidade das cinco forças na Dica Do Professor.

Cinco forças para construção da estratégia

A estratégia é o direcionamento e as manobras para alcançar vantagem competitiva, graças ao conhecimento da cadeia de valor. O sucesso da estratégia está atrelado à capacidade da empresa de adequar todas suas atividades para se diferenciar dos rivais.



Fique atento

Cadeia de valor

É a representação detalhada e sistemática do conjunto de atividades de uma empresa. Estas atividades são divididas em primárias e de apoio.

As atividades primárias estão relacionadas aos processos de produção, vendas, financeiros, pesquisa e desenvolvimento e prestação de serviços. Já as atividades de apoio servem para auxiliar de forma direta ou indireta a execução das atividades primárias; estas são relacionadas à gestão de recursos humanos, infraestrutura e desenvolvimento tecnológico.

O contexto que a empresa está inserida determinará o subsídio de cada atividade para aumentar a excelência na prestação de serviço ou produção de produto, resultado em satisfação do cliente e da percepção de valor do produto.

Para construção da estratégia o estrategista precisará estar ciente das forças atuantes do setor que a empresa atua e assim poderá avaliar o panorama geral do mercado, considerando pressões e intensidade de rivalidade. Os mercados com alta pressão são mais complexos e, conseqüentemente, menos lucrativos. Já os mercados com um conjunto das cinco forças mais equilibrado ou fraco será mais lucrativo e promissor.

Ciente da composição das forças competitivas de um setor, o próximo passo para a construção da estratégia é identificar os fatores internos da empresa, isto é, seus pontos fortes e fracos. Assim, as ações estratégicas deverão estar desenhadas para combater as forças dos seus concorrentes ou buscar posições no mercado onde seus concorrentes estejam mais fracos. O conhecimento sobre sua capacidade, e também do mercado, será importante para estabelecer as ações que a empresa deverá realizar e as que deverão ser evitadas.

Outro ponto relevante para definição da estratégia é usar de movimentos agressivos para influenciar o equilíbrio do conjunto de forças e mudar aspectos importantes do setor. O equilíbrio das forças pode sofrer influência do controle das empresas e também dos fatores externos do setor.

Identificar as mudanças do mercado e antecipar-se em relação aos concorrentes é importante para obter vantagem competitiva. Os mercados estão cada vez mais voláteis e a constante transição estimula a entrada de novos entrantes, aumenta o poder de produtos substitutos e gera mudanças na percepção e nas necessidades dos consumidores.

As principais mudanças do mercado são:

- Crescimento ou declínio do setor afeta o equilíbrio de oferta e demanda.
- Globalização estimula a entrada de novos concorrentes, e não apenas regionais.
- Internet permite ao consumidor ter acesso a novos produtos e ofertas diferenciadas.
- Mudança na usabilidade de um produto e a na necessidade do consumidor.
- Inovação de produtos gerando uma constante diferenciação.
- Processos produtivos mais efetivos relacionados a novas tecnologias auxiliam positivamente na fração de baixo custo e alta qualidade.
- Estratégias de marketing inovadoras, capazes de promover de forma eficiente a comercialização, promoção e aumento da diferenciação dos produtos.
- Entrada e saída de empresas relevantes do setor alteram a configuração do mercado e posicionamento das empresas já estabelecidas.
- Difusão do conhecimento entre empresas, e também entre países, facilitam o intercâmbio de novas formas de produção e tecnologias.
- Aumento da eficiência e redução de custo estimulado pelo uso de novas tecnologias.
- Preferência e percepção de valor na aquisição de produtos com diferenciação.
- Mudanças de políticas públicas e regulatórias que definem com obrigatoriedade novos processos e regras.
- Mudanças sociais relacionadas ao estilo de vida e comportamento alteram a forma que as pessoas adquirem e consomem.

Um setor poderá sofrer algum tipo de efeito por várias mudanças, mas é importante estabelecer quais de fato impactam o mercado e quais serão efetivamente relevantes para o negócio, para assim definir as melhores estratégias e direcionamentos para obter vantagem competitiva.

Cinco forças no contexto organizacional

Apesar de desenvolvido na década de 1980, o modelo de Porter ainda é uma das ferramentas mais usadas na construção do planejamento estratégico das empresas. As cinco forças competitivas facilitam o diagnóstico do setor e servem como guia para conquistar vantagem no mercado.

Para maior compreensão do seu funcionamento, vamos ver o estudo de caso de uma empresa de cosméticos e cuidados com a pele.

Caracterização da empresa e problema

A empresa Beleza Natural trabalha com produtos de tratamento para o rosto, corpo e proteção solar há mais de 50 anos. É uma das empresas mais importantes deste setor e sua participação vem crescendo nos últimos 10 anos, impulsionada por movimentos estratégicos, como investimento em pesquisa e desenvolvimento de produtos, parcerias estratégicas com fornecedores e distribuidores e aquisição de empresas menos significativas no setor.

Apesar do seu crescimento e ótimo posicionamento no mercado, a empresa Beleza Natural está com dificuldade em aumentar sua participação no segmento de proteção solar.

Análise do setor (cinco forças de Porter)

Ameaça de novos entrantes (força média)

O segmento de proteção solar tem intensidade média para ameaça de novos entrantes, isso porque existe um alto custo para desenvolvimento de produtos e um alto investimento em promoção e divulgação. Apesar das dificuldades apresentadas pelo setor para entrada de novas entrantes, algumas empresas de pequeno e médio porte estão mirando em nichos específicos, como protetores para determinados tipos de pele, conquistando fatia de mercado dos produtos da Beleza Natura.

Poder dos fornecedores (força baixa)

Os fornecedores do setor de proteção solar têm o poder de barganha baixo, pela pouca diferenciação do insumo, grande número de fornecedores e baixo custo de troca, resultando em condições comerciais mais atrativas para as empresas. Uma boa parte das empresas do setor adquire seus fornecedores (integração vertical), reduzindo a zero o risco de suprimento.

Poder do comprador (força alta)

No setor de produtos de proteção solar, o poder do cliente é alto. Um grande número de produtos similares é ofertado ao consumidor, facilitando sua troca e aumentando seu poder de barganha. Apesar disso, existe uma pequena parcela de clientes que priorizam a qualidade e diferenciação do protetor solar, não interessados em mudar a marca pela redução de preço.

Ameaça de substitutos (força baixa)

Os produtos substitutos no setor de proteção solar têm ameaça baixa, pela conscientização dos consumidores quanto à exposição ao sol. Os consumidores percebem que produtos alternativos não garantem proteção efetiva contra os raios solares.

Análise interna

A análise das cinco forças do setor em que a Beleza Natural está inserida permitiu determinar como está estruturado o conjunto das forças competitivas. A partir desse panorama seus fatores internos foram identificados.

- Pontos fortes: a Beleza Natural tem uma marca consolidada no mercado, parcerias fortes com os principais distribuidores do setor e produtos com alta qualidade.
- Pontos fracos: apesar da alta qualidade percebida pelo consumidor, os protetores solares da Beleza Natural não possuem diferenciação de produto em relação aos seus concorrentes, seus preços são os mais altos e durante anos não produziu mudanças ou apresentou novidades.

Avaliação das estratégias

Opção 1: Baixar o preço do produto

Os pontos positivos desta opção são aumento do volume de vendas e maior competição com os outros concorrentes. Os pontos negativos são os danos à imagem da marca e uma possível confusão quanto ao seu posicionamento.

Opção 2: Investir em inovação e desenvolvimento do produto

Os aspectos favoráveis desta estratégia são a diferenciação do produto em relação aos concorrentes, maior consciência de marca quando o consumidor for escolher um produto e maior competitividade. Já o aspecto desfavorável é o alto custo para inovar e desenvolver um novo protetor solar.

Opção 3: Criar ou adquirir uma marca que ofereça o produto com valor mais baixo

Como ponto positivo desta opção destaca-se a maior competitividade, podendo concorrer com outros produtos de preços baixos. Em contrapartida, a Beleza Natural terá um grande custo de aquisição, terá canibalização entre os seus produtos e também poderá prejudicar sua imagem no setor.

Opção 4: Desenvolver embalagens maiores com maior quantidade de produto destinados a família

Maior competitividade e aumento de vendas são os aspectos positivos desta estratégia. Como pontos negativos está a canibalização dos produtos ofertados e atender apenas um pequeno nicho do mercado.

De acordo com as análises dos pontos favoráveis e desfavoráveis fica claro que a melhor opção é investir em inovação e desenvolvimento do produto. Apesar do alto custo, a Beleza Natural manterá seu posicionamento de marca, relacionado à qualidade, e se diferenciará dos concorrentes por inovação e melhorias do seu produto. Com isso, estará menos vulnerável o poder de barganha do cliente e as guerras de preços dos seus rivais.

Com uma visão clara do setor e dos fatores internos, os estrategistas da Beleza Natural conseguiram identificar opções estratégicas para contornar o problema enfrentado pela empresa e com isso definir o seu melhor direcionamento.



Referências

GAMBLE, J. E.; THOMPSON JR., A. A. *Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva*. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. 376p.

PORTER, M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, Boston, v. 86, n. 1, p. 78-93, 2008.

Leituras recomendadas

ADAMKASI. Porter's five forces analysis of Nivea. *Porter Analysis*, 2017. Disponível em: <<http://www.porteranalysis.com/porters-five-forces-analysis-of-nivea/>>. Acesso em: 09 jan. 2018.

AZEVEDO, J. T. Estratégia: forças competitivas por Michael Porter. *YouTube*, 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-iOO_GymQeo>. Acesso em: 09 jan. 2018.

HSM. As Cinco forças de Porter. *HSM Management*, São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www.revistahsm.com.br/estrategia-e-execucao/as-cinco-forcas-de-porter/>>. Acesso em: 09 jan. 2018.

INSTITUTE FOR STRATEGY & COMPETITIVENESS. *The Five Forces*. Boston: Harvard Business School, [2008]. Disponível em: <<https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>>. Acesso em: 09 jan. 2018.

INSTITUTO MONTANARI. 5 Forças de Porter: quais são as 5 Forças de Porter? Como funcionam? *YouTube*, 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=2RG05N2J6x4&t=21s>>. Acesso em: 09 jan. 2018.

ITO, N. C. et al. Valor e Vantagem Competitiva: buscando definições, relações e repercussões. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 290-307, mar./abr. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n2/v16n2a08.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2018.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

MIRANDA, B. C.; MORDEHACHVILI, M. *Uma análise da atividade do varejo de farmácias brasileiro para investidores*. Projeto (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em <<http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10005534.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2018.

MOORI, R. G.; ZILBER, M. A. Um estudo da cadeia de valores com a utilização da análise fatorial. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 127-147, set. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 09 jan. 2018.

NAKAGAWA, M. *Ferramenta: 5 forças de Porter (Clássico)*. São Paulo: SEBRAE, [2018]. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF>. Acesso em: 09 jan. 2018.

NIELSEN. *Cenário econômico e o mercado da beleza no Brasil*. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2017/Cenario-economico-e-o-mercado-de-beleza-no-brasil.html>>. Acesso em: 09 jan. 2018.

NIVEA. *História da Nivea*. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.nivea.com.br/sobre-nos/a-nossa-empresa/historia-da-nivea#4th tab>>. Acesso em: 09 jan. 2018.

PORTER, M. E. Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 12, p. 95-117, 1991.

TOLEDO, A. G. L.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Criação de valor: incorporando elementos da economia dos custos de transação na visão porteriana. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 17, n. 3, p. 285-303, jun. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552013000300003&lng=en&nr m=iso>. Acesso em: 09 jan. 2018.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:





Dica do professor

Veja no vídeo da Dica do Professor a relação da intensidade das forças de Porter *versus* a atratividade do mercado, além do impacto dessa relação sobre os principais aspectos do mercado que influenciam a tomada de decisões das empresas.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



Exercícios

- 1) **As cinco forças competitivas de Porter são:**
 - A) ameaça de novos entrantes; crescimento de mercado; poder de negociação entre fornecedor e vendedor; ameaça de produtos/serviços substitutos; rivalidade entre empresas existentes.
 - B) crescimento de mercado; poder de negociação entre comprador e vendedor; poder de negociação entre fornecedor e vendedor; ameaça de produtos/serviços substitutos; rivalidade entre empresas existentes.
 - C) ameaça de novos entrantes; poder de negociação entre comprador e vendedor; poder de negociação entre fornecedor e vendedor; ameaça de produtos/serviços substitutos; rivalidade entre empresas existentes.
 - D) ameaça de novos entrantes; poder de negociação entre comprador e vendedor; poder de negociação entre fornecedor e vendedor; ameaça de produtos/serviços substitutos; declínio na demanda do produto.
 - E) crescimento de mercado; poder de negociação entre comprador e vendedor; poder de negociação entre fornecedor e vendedor; ameaça de produtos/serviços substitutos; declínio na demanda do produto.

- 2) **Sobre a força *ameaça de produtos/serviços substitutos*, é correto afirmar que:**
 - A) os produtos/serviços substitutos têm características diferentes dos produtos ofertados em um determinado setor, mas despertam os mesmos desejos e necessidades do consumidor.
 - B) os produtos/serviços substitutos são a opção que o consumidor tem de adquirir outro produto com características iguais e preço mais baixo.
 - C) os setores com força de produtos/serviços substitutos alta terão maior lucratividade.
 - D) os produtos/serviços substitutos têm preços mais baixos, mas não atendem plenamente às necessidades do consumidor.
 - E) os produtos/serviços substitutos ajudam a aumentar os preços dos produtos de determinado mercado.

3) Assinale a alternativa em que todos os fatores apresentados correspondem a aspectos que fomentam a alta rivalidade entre empresas do mesmo setor:

- A) mercado composto por concorrentes com características competitivas diferentes e queda do crescimento de compra (demanda).
- B) produtos com diferenciação dos concorrentes e mercado com muitos concorrentes pequenos.
- C) crescimento lento do setor ou queda inesperada da demanda do cliente e mercado com muitos concorrentes pequenos.
- D) queda do crescimento de compra (demanda) e produtos padronizados.
- E) mudança de marca sem grande prejuízo para o consumidor e setor com concorrentes com características competitivas diferentes.

4) Sobre o poder de negociação entre fornecedor e vendedor, é correto afirmar que:

- A) o fornecedor se torna mais poderoso em ambientes em que são muitos para atender à demanda de compra.
- B) o fornecedor não tem poder de impactar o desempenho das empresas.
- C) o vendedor sempre tem vantagem em relação ao fornecedor.
- D) o fornecedor se torna mais poderoso em ambientes em que seu produto é único ou diferenciado da concorrência.
- E) o vendedor se torna mais poderoso quando seu mercado tem apenas um fornecedor.

5) Para a construção de sua estratégia, a empresa precisa:

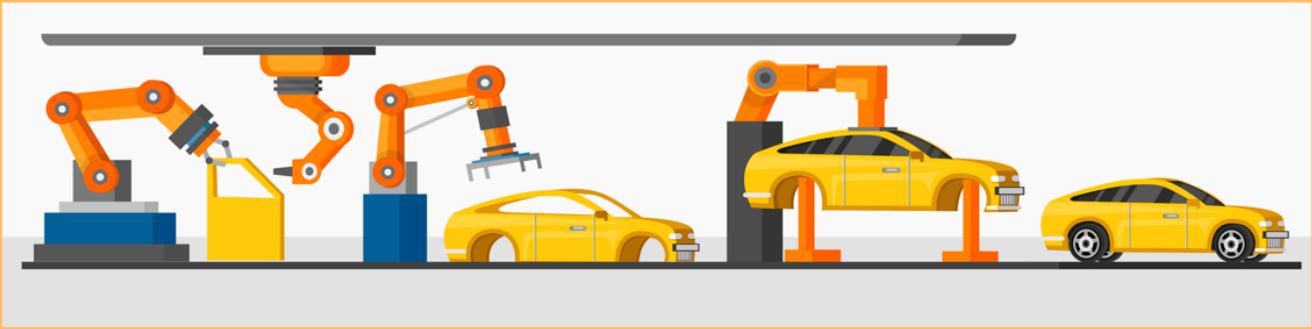
- A) conhecer as pressões das forças do setor em que está inserida e definir suas ações considerando somente seus concorrentes diretos.
- B) planejar suas ações não levando em conta as constantes mudanças do mercado.
- C) criar todas as suas ações baseadas exclusivamente em suas características internas (forças e fraquezas), pois são elas que realmente impactam sua condição de competitividade.

- D)** conhecer todas as pressões das forças do seu setor e mudanças do mercado e, com isso, identificar seus pontos fortes e fracos para definir suas ações de forma estratégica.
- E)** conhecer as pressões das forças do setor em que está inserida e definir suas ações considerando apenas os aspectos externos à organização.



Na prática

As cinco forças de Porter servem como norteadores da estratégia de uma organização para analisar aspectos relevantes do mercado e auxiliam na construção do planejamento estratégico alinhado às principais diretrizes do setor em que a empresa está inserida, que são a ameaça de novos entrantes e produtos substitutos e a relação de força entre fornecedores, consumidores e rivais desse mercado.



Uma montadora de automóveis teve queda de vendas no seu último ano de atuação. Os gestores estão preocupados e, para tentar compreender o que está acontecendo e alavancar as vendas, contrataram o consultor João para auxiliá-los a entender quais foram os principais aspectos que impactaram o seu negócio.

João imediatamente começou a analisar o setor automotivo e, para isso, utilizou o modelo das cinco forças de Porter. Ele detectou as seguintes pressões das forças competitivas no mercado:



A demanda por carros novos teve queda no setor, impactado pelo aumento do valor dos automóveis, devido ao encarecimento de um dispositivo eletrônico vendido exclusivamente por um fornecedor e também pelo crescimento do uso do serviço de carona remunerada, impulsionado por novos aplicativos que prestam esse serviço.



SENDO ASSIM, AS PRESSÕES DAS FORÇAS ENTRE CONSUMIDOR, FORNECEDOR E PRODUTOS SUBSTITUTOS ESTÃO ALTAS,



E O SETOR AUTOMOTIVO TEVE QUEDA NA SUA ATRATIVIDADE, POIS A MONTADORA TERÁ QUE INVESTIR MAIS PARA CONQUISTAR NOVOS CLIENTES

Com essa visão mais detalhada do mercado, a montadora poderá estruturar seu planejamento estratégico, direcionando ações para combater essas pressões.



Saiba mais

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

5 FORÇAS DE PORTER: entenda o que são e como funcionam

Apresentação prática do uso da ferramenta de Porter.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões

O artigo aborda os principais aspectos da vantagem competitiva influenciados pelas cinco forças de Porter.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

5 Forças de Porter: quais são as 5 Forças de Porter? Como funcionam?



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Fundamentos da administração estratégica

Atente para o Capítulo 3 da obra, na qual o autor apresenta o modelo de Porter e o impacto das forças na análise do ambiente externo das organizações.

Conteúdo interativo disponível na plataforma de ensino!