



FERRAMENTA: 5 FORÇAS DE PORTER

ESTRATÉGIA E GESTÃO

INDICADO PARA organizações de todos os tamanhos.

SERVE PARA analisar o ambiente competitivo em que a organização está enquadrada e para determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes.

É ÚTIL PORQUE o empreendedor passa a ter uma visão mais abrangente da concorrência e de como pode tirar proveito disso.

SOBRE A FERRAMENTA: Esta análise foi proposta pelo professor Michael Porter no artigo Como as forças competitivas moldam a estratégia, publicado em 1979. Antes disso, a competição estava relacionada apenas à rivalidade entre as empresas. Depois da publicação do artigo, executivos, consultores e estudantes de negócio passaram a entender que a análise da competição vai além da mera rivalidade entre companhias que atuam no mesmo segmento de mercado.

A Análise das 5 Forças de Porter se tornou um clássico da administração. Para desenvolver a análise é preciso refletir sobre cinco contextos em que a empresa está inserida, chamadas por Porter de forças. Em seu modelo, ele considerou que há uma força central e outras quatro, que impactam a central de formas diferentes.

COMO USAR: A ferramenta Análise das 5 Forças de Porter tem uma lógica simples do ponto de vista conceitual, mas exige uma visão abrangente do negócio. Para executar a análise, é preciso apontar os fatos que caracterizam cada força.

1. Como é a rivalidade entre os concorrentes?

É preciso entender quem são seus concorrentes diretos no momento. Nem sempre empresas que vendem o mesmo produto concorrem diretamente. Apesar de trabalhar com chocolates, a Cacau Show e a Kopenhagen, por exemplo, não focam o mesmo público-alvo. Nesse contexto, é preciso entender alguns pontos:

quem são os concorrentes diretos (e como ser melhor do que eles)?;

como as empresas estão agrupadas (se houver grandes grupos já formados poderá haver mais força para negociar com fornecedores)?;

suas marcas já estão consolidadas e são admiradas/ respeitadas (é sempre bom entender o porquê disso)?;

quais são as vantagens competitivas das concorrentes (elas têm custos menores, conseguem margens maiores, estão bem localizadas, têm alto índice de fidelidade etc)?.

2. Quais são os produtos e serviços substitutos?

Um dos maiores erros que um empreendedor pode cometer é entender que se seu produto é inovador, ele não tem concorrente. Por mais inédito que ele seja, se ele resolve um problema existente, já deve haver outras formas, pelo menos em parte, de solucionar a mesma questão. Para responder esse ponto, é preciso listar outros produtos que também podem oferecer o mesmo benefício ou algo similar. Um exemplo: um brinquedo entretém e/ou educa uma criança. Que outros produtos fazem o mesmo? Livros, games, filmes e parques de diversões contribuem para a educação ou divertem as crianças. Por isso, podem ser considerados como soluções substitutas ao brinquedo.

3. Qual é o poder de barganha dos fornecedores?

Se sua empresa depende de poucos fornecedores - sobretudo se o fornecimento for de algo raro e difícil de encontrar -, ficará à mercê das decisões deles sobre preços, prazos e níveis de qualidade. Os problemas podem piorar se o fornecedor decidir abastecer também (ou exclusivamente) o seu concorrente. Mais do que responder a esta questão, o empreendedor precisa refletir sobre como ter acesso a excelentes fornecedores, sem depender exclusivamente de um ou outro.

4. Como evitar/atrapalhar a entrada de novos concorrentes?

Para um empreendedor de primeira viagem ou de uma empresa de pequeno porte, é difícil responder a esta questão. Mas desde o início do negócio é preciso pensar em criar barreiras de entrada. Patentes, marcas fortes (devidamente registradas), contratos de exclusividade e até a precaução para o trade dress (concorrência desleal) devem ser planejados pelo empreendedor para evitar ou atrapalhar a chegada de novos concorrentes ao seu mercado.

5. Qual é o poder de barganha dos clientes?

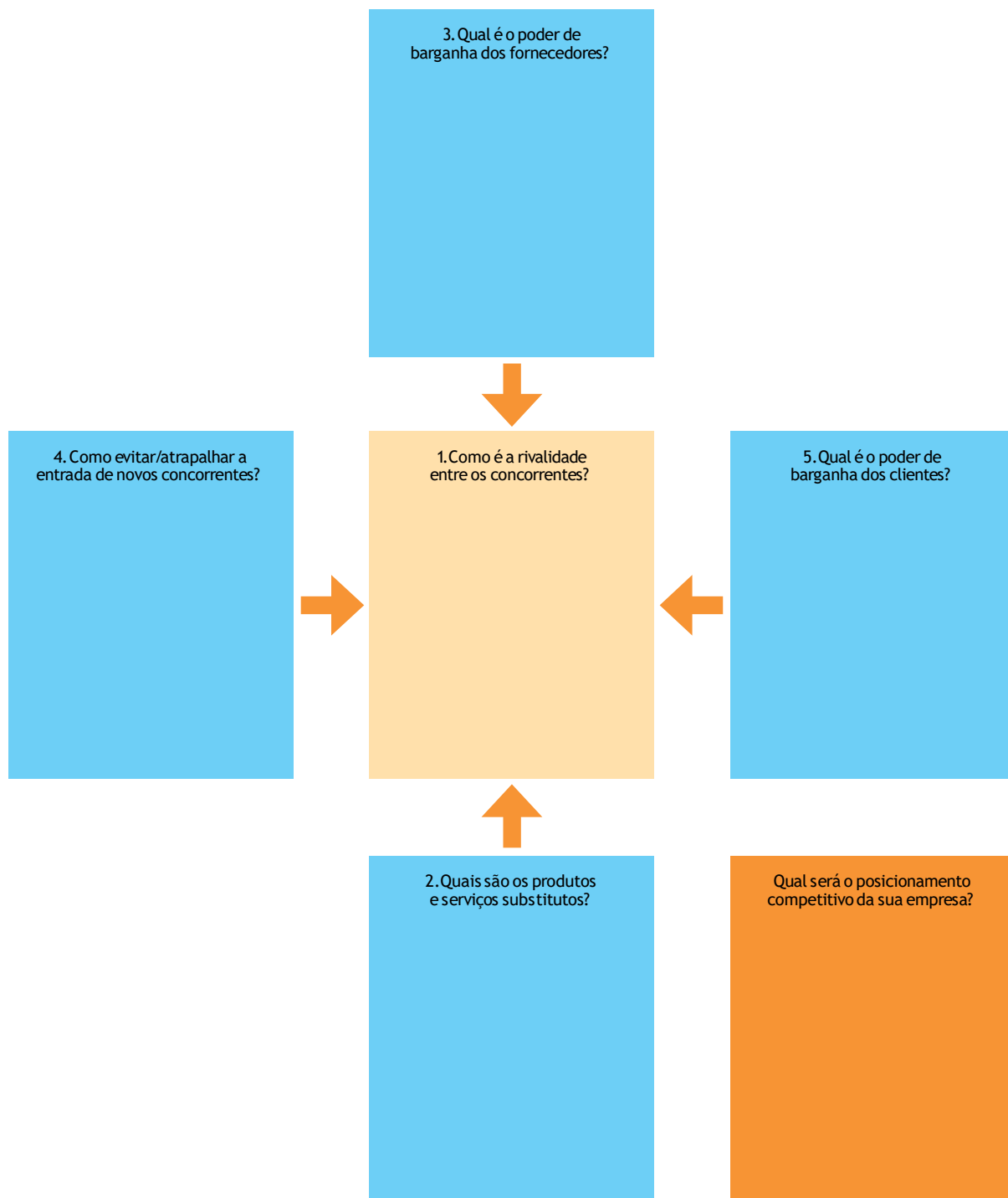
No início, esta força fazia mais sentido para empresas que vendiam para um número reduzido de clientes, que tinham um grande poder de negociação com a empresa. Isso vale até hoje e cabe ao empreendedor buscar uma solução para não depender de poucos consumidores. Na internet, um único cliente pode ter um grande poder de barganha com uma empresa que vende para milhões de clientes se ele usar, por exemplo, as redes sociais. Além de ter um leque diversificado de clientes, é preciso tratar todos com excelência.

Depois de todas estas análises, é preciso definir como a empresa se posicionará em relação a seus concorrentes.



FERRAMENTA: 5 FORÇAS DE PORTER

ESTRATÉGIA E GESTÃO





FERRAMENTA: 5 FORÇAS DE PORTER

ESTRATÉGIA E GESTÃO

..DICAS DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

- Atualize sua Análise das 5 Forças de Porter diariamente:

Os melhores empreendedores têm uma obsessão por superar a concorrência e a estudam diariamente, com detalhes. Enquanto Sam Walton, fundador do Walmart, tinha apenas uma pequena loja, visitava a concorrente da frente todos os dias pela manhã e só depois disso ia para sua empresa. Antes de abrir as portas, fazia anúncios e promoções que eram sempre melhores que as do seu concorrente direto. Parece que deu certo, pois ninguém se lembra da loja que ficava em frente...

- Não subestime os substitutos: Uma das maiores lições de negócio está contida no artigo *Miopia de Marketing*, de Theodore Levitt, publicado na *Harvard Business Review*, em 1960. No texto, Levitt conta que as empresas ferroviárias não cresceram no século 20 da mesma forma que evoluíram no anterior, pois entendiam que estavam no mercado de ferrovias e não no de transportes. Essa miopia de entendimento sobre qual é o seu negócio persiste até hoje. Muitos fabricantes de brinquedos ainda acreditam que estão no negócio de brinquedos e não no de entretenimento ou educação infantil. Por outro lado, muitas padarias brasileiras já há algum tempo perceberam que não vendem pão, mas alimentação de conveniência.

- Fornecedores devem ser parceiros: Parceria com fornecedores não deve ser só prática de empresa de grande porte. Howard Schultz, empreendedor da Starbucks desde quando a empresa tinha apenas duas lojas, já buscava produtores de cafés em busca de produtos exclusivos. Um conhecido que tem dois restaurantes se orgulha do ovo frito que oferece aos seus clientes. Ele buscou e encontrou um produtor que consegue produzir ovos com um menor teor de água. Assim, os ovos fritos tendem a ficar mais vistosos e uniformes.

- Dificulte a chegada de novos concorrentes:

Não tem jeito! Se sua empresa oferecer um produto inovador ou diferenciado que seja um sucesso, vão surgir um monte de concorrentes que tentarão copiar a sua fórmula. Se você pensar nas lojas de sorvetes de iogurte, temakerias e lavagem a seco de automóveis, será mais fácil compreender o exemplo. Mesmo que seja difícil impedir que alguém copie seu negócio, cabe a você

criar barreiras para tentar impedir que isso aconteça. A obtenção da patente de um produto pode ajudar a evitar as cópias (mas não é definitivo, já que a obtenção da carta-patente demora anos e sempre haverá pessoas em outro lugar do mundo que farão algo ilegal). E pior: nem sempre é possível entrar com o pedido de proteção da propriedade intelectual. Algumas alternativas têm obtido sucesso, como o conceito de trade dress (importado dos Estados Unidos), usado quando a competição desleal é caracterizada. Empresas como o Spoletto têm conseguido impedir a proliferação de cópias por meio do trade dress. Mesmo que essas alternativas legais sejam aplicáveis, cabe ao empreendedor criar barreiras de entrada por meio do desenvolvimento de uma marca forte e associada ao produto/serviço, além de estabelecer contratos de exclusividade com canais de distribuição e fornecedores, entre outras iniciativas.

- Não coloque todos os ovos em uma cesta só.

A dica é antiga e vale para os empreendedores também. Quando empresas como Mappin ou Lojas Brasileiras quebraram, quase que a Cacau Show foi à falência, pois essas empresas respondiam pela maioria das vendas.

Depois disso, Alexandre Tadeu da Costa, fundador da Cacau Show, tomou a decisão de que nenhum cliente responderia por mais de 10% das vendas e acelerou o sistema de franquias.

- Determine o posicionamento competitivo do seu negócio:

Como qualquer análise, a das 5 Forças de Porter também deve ter uma conclusão, que deve estar relacionada ao posicionamento que sua empresa adotará diante do cenário competitivo encontrado. Em outras palavras, qual é o espaço que existe na competição para que sua empresa se diferencie e prospere? É possível se diferenciar pelo custo (quando isso for possível). É a estratégia adotada pelo Habib's. É possível criar uma vantagem competitiva oferecendo algo diferenciado ou inovador (como a Natura). Algo padronizado, em que o cliente sempre receberá que espera (como o McDonald's ou a rede Ibis de hotéis). Ou ainda, se diferenciar pelo escopo, ou seja sendo um especialista em um assunto (com a rede Decathlon, um hipermercado de artigos esportivos).

MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:

PORTER, M.; MONTGOMERY, C. A BUSCA DA VANTAGEM COMPETITIVA. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1998.