

Estratégia e Competição

As cinco forças competitivas que moldam a estratégia

HBR

Michael E. Porter

quarta-feira, 16 janeiro, 2008

Uma empresa ciente das cinco forças entende melhor a estrutura do setor e pode buscar uma posição mais rentável e menos vulnerável a ataques. **Nota do editor:** em 1979 a Harvard Business Review publicou o artigo “Como as forças competitivas moldam a estratégia”, do jovem economista e professor Michael E. Porter. Primeiro texto de Porter na revista, o artigo provocou uma revolução no campo da estratégia. Nas décadas seguintes, Porter aplicou seu característico rigor econômico ao estudo da estratégia competitiva de empresas, regiões, nações e, mais recentemente, do mercado de saúde e do terceiro setor. As “cinco forças de Porter” moldaram toda uma geração da pesquisa acadêmica e da prática administrativa. Com o incentivo e o auxílio de Jan Rivkin, professor da Harvard Business School, e de Joan Magretta, colega de longa data, Porter decidiu reafirmar, atualizar e ampliar sua clássica tese. E mais: aborda erros de interpretação, dá dicas práticas para quem usa o modelo e sugere uma visão mais profunda de suas implicações para a estratégia nos dias de hoje. O papel do estrategista é, em essência, entender e enfrentar a competição. Não raro, porém, o gerente define a competição de modo estreito demais, como se ocorresse apenas entre quem concorre diretamente no presente. Só que a disputa pelo lucro vai além de rivais estabelecidas do setor — inclui outras quatro forças competitivas: clientes, fornecedores, potenciais concorrentes e produtos substitutos. A rivalidade maior resultante dessas cinco forças define a estrutura de um setor e molda a natureza da interação competitiva dentro dele. Por maior que pareça ser a diferença entre setores à primeira vista, os motores subjacentes da rentabilidade são os mesmos. A indústria automobilística global, por exemplo, não parece ter nada em comum com o mercado mundial de grandes obras de arte ou o setor de saúde europeu, altamente regulamentado. Mas, para entender a competição e a rentabilidade do setor em cada um desses três casos, é preciso analisar a estrutura subjacente do setor à luz das cinco forças (veja o quadro “As cinco forças que moldam a competição no setor”). Se essas forças são intensas, como ocorre na aviação comercial civil, na indústria têxtil e no setor hoteleiro, quase nenhuma empresa tem um retorno atraente sobre o investimento. Se as forças são benignas, como nos setores de software, refrigerantes e artigos de tocador, muitas são rentáveis. A estrutura do setor determina a competição e a rentabilidade — e não o fato de o setor elaborar um produto ou serviço, ser emergente ou maduro, de alta ou baixa tecnologia, regulamentado ou não. Embora inúmeros fatores possam afetar a rentabilidade do setor no curto prazo — incluindo o clima e o ciclo de negócios — a estrutura do setor, manifestada nas forças competitivas, determina a rentabilidade a médio e longo prazos (veja o quadro “Diferenças na rentabilidade de setores”). A compreensão das forças competitivas, e de suas causas subjacentes, revela a um só tempo as raízes da rentabilidade corrente de um setor e dá um arcabouço para prever e influenciar a competição (e a rentabilidade) ao longo do tempo. A saúde da estrutura do

setor deveria merecer tanta atenção de estrategistas quanto a posição de sua empresa. Entender a estrutura do setor também é essencial para um eficaz posicionamento estratégico. Conforme veremos, defender a empresa dessas forças competitivas e moldá-las a seu favor são cruciais para a estratégia.

Forças que moldam a competição A configuração das cinco forças difere de setor para setor. No mercado de aviões comerciais, a feroz rivalidade entre as duas empresas dominantes (Airbus e Boeing) e o poder de barganha de companhias aéreas, com seus imensos pedidos, são fortes; já a ameaça de entrada, a ameaça de substitutos e o poder de fornecedores são mais benignos. No setor de salas de cinema, a proliferação de outras formas de lazer e o poder de produtores e distribuidores que fornecem os filmes — o insumo crítico — são importantes. A força competitiva mais forte (ou as forças) determina a rentabilidade do setor e se converte na mais importante de todas para a formulação da estratégia. Nem sempre é óbvio, no entanto, que força é a mais relevante. Embora a disputa costume ser acirrada em setores comoditizados, por exemplo, este talvez não seja o fator que limita a rentabilidade. Os baixos retornos na indústria de filme fotográfico, por exemplo, são resultado de um produto substituto superior — como as maiores fabricantes de filme do mundo, Kodak e Fuji, descobriram com o advento da fotografia digital. Numa situação dessas, enfrentar o produto substituto vira a prioridade estratégica número um. A estrutura do setor nasce de uma série de características econômicas e técnicas que determinam a potência de cada força competitiva. Examinaremos cada fator desses nas páginas seguintes, assumindo a perspectiva de uma empresa já estabelecida no setor. A análise pode ser facilmente estendida para a compreensão dos desafios diante de uma potencial estreante.

Ameaça de entrada. Ao chegar a um setor, novas concorrentes trazem capacidade nova e o desejo de ganhar participação no mercado, o que põe pressão sobre preços, custos e ritmo do investimento necessário para competir. Empresas que já atuam em outros mercados e buscam se diversificar, por exemplo, podem alavancar recursos e fluxos de caixa existentes para abalar a competição, como fez a Pepsi ao entrar no ramo de água engarrafada, a Microsoft ao lançar navegadores de internet e a Apple ao partir para a distribuição de música. A ameaça de entrada limita, portanto, o potencial de lucro de um setor. Quando a ameaça é alta, empresas estabelecidas precisam segurar os preços ou reforçar o investimento para deter as novas concorrentes. No varejo de café especial, por exemplo, barreiras relativamente baixas à entrada significam que a Starbucks precisa investir pesado para modernizar lojas e cardápio. A ameaça de entrada num setor depende da altura das barreiras à entrada nele erguidas e da reação que uma nova concorrente pode esperar das líderes. Se as barreiras à entrada forem baixas e a estreante esperar pouca retaliação de concorrentes estabelecidas, a ameaça de entrada é alta e a rentabilidade do setor é moderada. É a ameaça de entrada, e não a chegada em si de adversárias, que limita a rentabilidade. Barreiras à entrada. Barreiras à entrada são vantagens exibidas por empresas já atuantes em relação a novas adversárias. Há sete grandes fontes:

Economias de escala do lado da oferta. 1. Esse tipo de economia surge quando empresas que produzem em grandes volumes trabalham com custo unitário menor por distribuir custos fixos por mais unidades, empregar tecnologias mais eficientes ou obter termos melhores de fornecedores. Economias de escala do lado da oferta dificultam a entrada ao obrigar a empresa aspirante a

estrear no setor em escala maior, o que exige destronar concorrentes estabelecidas, ou a aceitar uma desvantagem de custos. É possível encontrar economias de escala em praticamente toda atividade da cadeia de valor; as mais importantes variam de setor para setor.¹ No de microprocessadores, líderes como Intel são protegidas por economias de escala em pesquisa, fabricação de chips e marketing ao consumidor. No caso de empresas de produtos para jardinagem, como a Scotts Miracle-Gro, as economias de escala mais importantes estão na cadeia de suprimento e na publicidade. Na entrega de pequenas encomendas, há economias de escala em sistemas de logística de âmbito nacional e tecnologia da informação.

Benefícios de escala do lado da procura. 2. Também chamados de efeitos de rede, tais benefícios surgem em setores nos quais a disposição de um comprador de pagar pelos produtos da empresa vai subindo à medida que outros compradores também passam a prestigiar a empresa. No caso de um produto crucial, o comprador talvez prefira uma empresa maior; basta lembrar a velha máxima de que ninguém nunca foi demitido por ter comprado da IBM (quando esta era líder na produção de computadores). Ou, talvez, o comprador goste de pertencer a uma “rede” com um número maior de clientes. Quem participa de leilões na internet é atraído para a eBay porque o site oferece o maior número potencial de participantes. Benefícios de escala do lado da demanda inibem a entrada de rivais ao limitar a disposição de clientes a comprar de uma estreante e ao reduzir o preço que a estreante é capaz de cobrar até erguer uma grande base de clientes.

Custos de migração do cliente. 3. Custos de migração são custos fixos que o comprador enfrenta ao trocar de fornecedor. Podem surgir se o comprador, ao trocar de empresa, tiver de alterar especificações do produto, treinar o pessoal para usar o novo produto ou modificar processos ou sistemas de informação, por exemplo. Quanto maior o custo de migração, mais difícil será para a empresa estreante conquistar clientes. O software de ERP (enterprise resource planning) é um exemplo de produto com custos elevadíssimos de migração. Uma empresa que instalou o sistema de ERP da SAP e quiser adotar o sistema de outra empresa enfrentará custos astronômicos devido aos dados nele inseridos, ao fato de que processos internos foram adaptados ao sistema da SAP, a grandes necessidades de treinamento e à natureza crítica dos aplicativos.

Exigências de capital. 4. A necessidade de investir recursos financeiros vultosos para poder competir pode deter novas concorrentes. Talvez seja necessário capital não só para instalações fixas, mas também para oferecer crédito ao cliente, montar estoques e absorver prejuízos iniciais. A barreira é particularmente grande se o capital for destinado a despesas irre recuperáveis e, portanto, difíceis de financiar, como publicidade prévia ou pesquisa e desenvolvimento. Embora grandes corporações tenham recursos financeiros para invadir quase todo setor, o imenso capital exigido em certas arenas limita o rol de possíveis concorrentes. Já em áreas como a preparação de declaração de renda ou transporte rodoviário de curta distância o capital exigido é mínimo e é alto o volume de potenciais concorrentes. É importante não exagerar o poder de exigências de capital de impedir, isoladamente, a entrada. Se o setor tem retornos atraentes — e a expectativa é que assim permaneçam — e se o mercado de capitais é eficiente, investidores suprirão as estreantes de fundos necessários. Há financiamento disponível para a compra de caras aeronaves por novas companhias aéreas, por exemplo, porque o custo de revenda dos aviões é alto. Isso ajuda a explicar o surgimento de várias companhias aéreas novas em quase toda região.

Vantagens da liderança sem relação com o porte. 5. Seja qual for seu porte, empresas estabelecidas podem ter vantagens de custo ou qualidade fora do alcance de potenciais rivais. Essas vantagens podem advir de fatores como tecnologia exclusiva, acesso preferencial às melhores fontes de matéria-prima, ocupação das localidades geográficas mais favoráveis, identidade da marca já estabelecida ou uma experiência acumulada que permite a líderes descobrir como produzir com mais eficiência. Novatas tentam contornar essas vantagens. Ao estreitar, por exemplo, varejistas de desconto como Target e Wal-Mart situaram suas lojas em pontos isolados, e não em shopping centers regionais já dominados por lojas de departamentos estabelecidas.

Acesso desigual a canais de distribuição. 6. Naturalmente, a nova concorrente precisa garantir a distribuição de seu produto ou serviço. Um novo produto alimentício precisa, por exemplo, desbancar rivais das gôndolas de supermercados por meio de descontos, promoções, campanhas intensas de vendas ou algum outro artifício. Quanto mais limitados os canais de atacado ou varejo e mais dominados pelas empresas existentes, mais difícil será a entrada no setor. Às vezes, o acesso à distribuição é uma barreira tão elevada que as novas concorrentes precisam simplesmente ignorar os canais de distribuição ou criar os próprios. Daí novas companhias aéreas terem evitado a distribuição por agências de turismo (que tendem a preferir companhias estabelecidas, de tarifas mais elevadas) e incentivado o passageiro a fazer ele mesmo suas reservas pela internet.

7. Política governamental restritiva. O poder público pode obstruir ou auxiliar o acesso a um setor, bem como ampliar (ou anular) outras barreiras à entrada. O governo diretamente limita, ou até impede, a entrada em certos setores ao exigir licenças para operação e impor restrições ao investimento estrangeiro, por exemplo. Setores regulamentados como o comércio de bebidas alcoólicas, serviços de táxi e aviação comercial são exemplos visíveis. A regulamentação pode acentuar certas barreiras à entrada por outros meios, incluindo normas extensas de registro de patentes que protegem tecnologias exclusivas contra imitações ou normas ambientais ou de segurança que elevam economias de escala a serem enfrentadas por estreantes. Naturalmente, a regulamentação também pode facilitar a entrada — diretamente, através de subsídios, por exemplo, ou indiretamente, com o financiamento de pesquisa básica e sua disponibilização para toda e qualquer empresa, nova ou velha, reduzindo economias de escala. Barreiras à entrada devem ser avaliadas à luz da capacidade de potenciais concorrentes — sejam start-ups, empresas estrangeiras ou empresas de setores correlatos. E, como mostram alguns de nossos exemplos, o estrategista deve estar atento à maneira criativa que certas estreantes podem encontrar para contornar barreiras aparentes. Retaliação esperada. Ao decidir se entra ou não em determinado setor, uma potencial concorrente pode levar em conta, ainda, a possível reação de empresas estabelecidas. Se a reação for vigorosa e sustentada o bastante, o lucro potencial de atuar no setor pode tornar-se inferior ao custo do capital. Empresas estabelecidas costumam usar comunicados públicos e respostas a uma nova concorrente para enviar um recado a outras aspirantes sobre seu compromisso em defender sua participação de mercado. É provável que a estreante tema a retaliação se:

- Empresas estabelecidas reagiram com vigor a novas concorrentes no passado.
- Empresas estabelecidas possuem recursos consideráveis para revidar, incluindo folga de caixa e poder de contrair novos empréstimos, capacidade de produção disponível ou influência junto a canais de distribuição e clientes.
- Empresas estabelecidas parecem propensas a cortar preços

para preservar a qualquer custo sua participação no mercado ou porque o setor tem custos fixos elevados, o que cria forte motivação para reduzir preços e ocupar uma capacidade em excesso. • Crescimento do setor é tão lento que estreadores só ganhariam volume à custa de empresas estabelecidas. Uma análise de barreiras à entrada e da retaliação esperada é, naturalmente, crucial para qualquer empresa cogitando entrar num novo setor. O desafio é encontrar maneiras de superar barreiras à entrada sem anular, devido ao pesado investimento, a rentabilidade de atuar no setor.

PODER DE FORNECEDORES. Fornecedores poderosos ficam com uma parcela maior do valor ao cobrar mais, limitar a qualidade ou os serviços ou transferir custos para participantes do setor. Um fornecedor desses, incluindo fornecedores de mão-de-obra, pode enxugar a rentabilidade de um setor incapaz de repassar a alta de custos a seus preços. A Microsoft, por exemplo, contribuiu para a erosão da rentabilidade de fabricantes de computadores ao aumentar o preço de sistemas operacionais. Fabricantes de micros, que travam uma disputa acirrada por clientes que podem migrar facilmente de um fabricante para outro, têm liberdade limitada para elevar seus preços. Empresas dependem de um amplo leque de grupos de fornecedores distintos para obter insumos. O poder de um grupo de fornecedores é alto se: • Houver maior concentração entre fornecedores do que no setor que abastecem. O quase monopólio da Microsoft em sistemas operacionais, junto com a fragmentação de montadoras de computadores, exemplifica essa situação. • A receita do grupo de fornecedores não for altamente dependente de um determinado setor. Quem fornece para vários setores não vai hesitar em tirar o máximo de lucro de cada um deles. Se um setor em particular responder por uma grande parcela do volume ou do lucro de um grupo de fornecedores, contudo, os fornecedores buscarão proteger o setor com a prática de preços razoáveis e o auxílio em atividades como P&D e lobby. • Participantes do setor enfrentam custos de migração ao trocar de fornecedor. Essa troca é difícil, por exemplo, para empresas que investiram pesado em equipamentos auxiliares especializados ou para aprender a operar equipamentos de um fornecedor (caso dos terminais da Bloomberg usados por profissionais do mercado financeiro). Ou, ainda, quando a empresa instalou sua linha de produção ao lado das instalações de manufatura de um fornecedor (caso de certas fabricantes de bebidas e fabricantes de contêineres). Quando o custo de migração é alto, é difícil para empresas do setor tirar vantagem de diferenças entre fornecedores em proveito próprio (observe que fornecedores também podem ter custos de migração, o que limita seu poder). • Fornecedores oferecem produtos diferenciados. Laboratórios farmacêuticos que trabalham com medicamentos patenteados, que oferecem benefícios clínicos distintivos, exercem mais poder sobre hospitais, operadoras de planos de saúde e outros compradores de medicamentos do que farmacêuticas que trabalham com produtos genéricos. • Não há substituto para aquilo que o fornecedor oferece. Sindicatos de pilotos, por exemplo, exercem considerável poder sobre companhias aéreas — em parte por não haver boa alternativa a um piloto qualificado no comando do avião. • Ameaça de ingresso do grupo de fornecedores no setor do cliente (integração para frente) for credível. Quando participantes do setor estiverem ganhando demais na comparação com fornecedores, isso pode levar os fornecedores a entrar no mercado.

PODER DE COMPRADORES. Clientes poderosos — o outro lado de fornecedores poderosos —

podem obter para si mais valor ao derrubar preços, exigir maior qualidade ou mais serviços (o que eleva os custos) e, de modo geral, jogar participantes do setor uns contra os outros, tudo à custa da rentabilidade do setor. Um comprador é forte se tiver poder de negociação junto a participantes do setor — e, sobretudo, se for sensível a preços e usar sua influência primordialmente para exigir a redução nos preços. Assim como no caso de fornecedores, cada grupo de clientes pode ter um poder de barganha distinto. Um grupo de clientes tem poder na negociação se:

- Há poucos compradores, ou o volume que cada um deles compra é grande comparado com o porte de um único fornecedor. Quem compra em grandes volumes é particularmente poderoso em setores com custos fixos elevados, como o de equipamentos de telecomunicações, perfuração em alto-mar e produtos químicos a granel. Custos fixos altos e custos marginais baixos intensificam a pressão para que adversárias concedam descontos e, com isso, mantenham a capacidade ocupada.
- Produtos do setor são padronizados ou sem diferenciação. Se julgar que sempre será possível encontrar um produto equivalente, o comprador tende a jogar um fornecedor contra o outro. Troca de fornecedores traz poucos custos de migração para compradores.
- É credível a ameaça do comprador de promover uma integração para trás e fabricar o produto do setor caso os fornecedores sejam rentáveis demais. Fabricantes de refrigerantes e cerveja há muito controlam o poder de fabricantes de embalagens com a ameaça (às vezes cumprida) de produzir eles próprios esse material. Um grupo de compradores é sensível a preços se:
- O produto que adquire do setor representa parcela considerável de sua estrutura de custos ou de sua verba de compras. Aqui, o comprador tende a comparar preços e pechinchar muito, como faz o consumidor na hora de financiar um imóvel. Quando o produto vendido pelo setor é uma fração pequena de seus custos ou despesas, o comprador em geral é menos sensível ao preço.
- Seu lucro é baixo, falta dinheiro em caixa ou há alguma outra pressão para que reduza o custo de suas compras. Já clientes altamente rentáveis ou com caixa de sobra costumam ser menos sensíveis a preços (isso, é claro, se o item não representar uma parcela elevada de seus custos).
- A qualidade de produtos ou serviços do comprador for pouco influenciada pelo produto do setor. Quando essa qualidade é bastante afetada pelo produto fornecido pelo setor, o comprador costuma ser menos sensível a preços. Ao comprar ou locar filmadoras para grandes produções cinematográficas, por exemplo, produtores buscam equipamentos de alta confiabilidade, dotados dos últimos recursos. Aos preços, dão pouca atenção.
- Produto do setor tem pouco efeito sobre outros custos do comprador. Aqui, o comprador foca no preço. Já quando o custo do produto ou serviço de um setor é mais do que compensado pelo avanço no desempenho ou a redução de custos com mão-de-obra, materiais e outros, o comprador em geral tem mais interesse na qualidade do que no preço. Exemplos incluem produtos e serviços como a contabilidade fiscal e tributária e a perfilagem geofísica de poços (que mede as condições de poços de petróleo abaixo da superfície), que podem levar o comprador a poupar ou até ganhar dinheiro. Na mesma veia, o comprador em geral não é sensível a preços em serviços como banco de investimentos, pois um fraco desempenho aí pode ser oneroso e constrangedor. A maioria das fontes de poder do comprador vale também no caso de consumidores e de clientes business-to-business. Assim como clientes industriais, o consumidor tende a ser mais sensível a preços se estiver comprando artigos sem diferenciação, caros em relação a sua renda e cujo desempenho tem conseqüências limitadas. A grande diferença, no caso

do consumidor, é que suas necessidades podem ser mais intangíveis e difíceis de quantificar. Clientes intermediários, ou clientes que adquirem o produto, mas não são o usuário final (como montadores ou canais de distribuição), podem ser analisados da mesma forma que outros compradores, com um acréscimo importante: clientes intermediários adquirem considerável poder de barganha quando são capazes de influenciar a decisão de compra de clientes cadeia abaixo. O varejo de aparelhos eletrônicos e o de jóias, bem como distribuidores de equipamentos agrícolas, são exemplos de canais de distribuição que exercem forte influência sobre o usuário final. É comum um fabricante tentar diminuir a influência de um canal por meio de acordos exclusivos com distribuidores ou varejistas ou um marketing voltado ao usuário final. Para tentar conquistar poder sobre montadoras, fabricantes de componentes cultivam a preferência por seu produto no público cadeia abaixo. Isso ocorre com peças de bicicletas e adoçantes. A DuPont conquistou enorme influência ao promover uma marca de fibras de carpete, a Stainmaster, não só entre fabricantes que compram o produto, mas entre o público em geral. Muitos consumidores exigem o carpete Stainmaster, ainda que a DuPont não fabrique carpetes.

AMEAÇA DE SUBSTITUTOS. Um substituto exerce função igual ou similar à do produto de um setor, mas por outros meios. A videoconferência é um substituto do deslocamento físico. O plástico é um substituto do alumínio. O e-mail é um substituto do correio expresso. Às vezes, a ameaça de substituição é indireta ou mais abaixo na cadeia — quando o produto de um setor comprador é substituído. Produtos e serviços para jardinagem, por exemplo, são ameaçados quando casas com quintal são substituídas por edifícios de apartamentos. Programas de software para agências de turismo são ameaçados quando websites de companhias aéreas e de viagens substituem agências. Embora sempre haja substitutos, é fácil ignorar sua presença, pois o artigo pode parecer muito distinto do produto do setor: para quem busca um presente para o Dia dos Pais, gravatas e furadeiras podem ser substitutos. Um substituto pode eliminar a necessidade de um produto, permitir a compra de um usado em vez de novo ou viabilizar o “faça você mesmo” (o próprio cliente se encarrega do serviço ou produto). Quando a ameaça de substitutos é alta, a rentabilidade do setor sai perdendo. Produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de lucro de um setor ao impor um teto aos preços. Um setor que não se distancia de substitutos por meios como o desempenho do produto e o marketing vai sofrer em termos de rentabilidade — e, muitas vezes, de potencial de crescimento. Além de limitar o lucro em tempos normais, um substituto também reduz os frutos que um setor pode colher em tempos de prosperidade. Em economias emergentes, por exemplo, a alta da demanda de linhas fixas de telefone foi contida porque muitos consumidores optaram por fazer do celular sua primeira e única linha telefônica. Um substituto representa uma séria ameaça se:

- For uma alternativa atraente em termos de preço-desempenho ao produto do setor. Quanto melhor o valor relativo do substituto, mais rígido será o limite ao potencial de lucro do setor. Operadoras convencionais de telefonia de longa distância, por exemplo, sofreram com o advento de serviços econômicos de telefonia via internet como Vonage e Skype. Na mesma veia, locadoras de vídeo estão penando com o surgimento de serviços de vídeo on-demand por cabo e via satélite, de locadoras online como a Netflix e de websites de vídeo como o YouTube, da Google.
- Migração para substituto custar pouco para o comprador. Migrar de um medicamento patentado (produzido por um laboratório de renome) para um genérico costuma

ter custo mínimo, por exemplo. Daí a adoção dos genéricos (e a queda dos preços) ser tão substantiva e acelerada. O estrategista deve estar particularmente atento a mudanças capazes de converter outros setores, até então inofensivos, em atraentes substitutos. Avanços em materiais plásticos, por exemplo, permitiram que substituíssem o aço em muitos componentes automotivos. Mudanças tecnológicas ou descontinuidades competitivas em áreas aparentemente sem nenhuma relação podem, portanto, ter grande impacto na rentabilidade do setor. Naturalmente, a ameaça de substituição também pode ser favorável ao setor e ter impacto positivo sobre sua rentabilidade futura e o potencial de crescimento.

RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES. A rivalidade entre concorrentes atuais assume várias formas conhecidas, entre elas o desconto em preços, o lançamento de novos produtos, campanhas publicitárias e melhoria em serviços. A alta rivalidade limita a rentabilidade do setor. O impacto da rivalidade sobre o potencial de lucro de um setor depende, primeiro, da intensidade da competição entre empresas e, segundo, da base sobre a qual se dá essa disputa. A intensidade da rivalidade é maior se:

- Há muitos concorrentes ou todos possuem basicamente o mesmo porte e poder. Numa situação dessas, é difícil um concorrente não invadir o espaço do outro. Sem um líder no setor, práticas desejáveis para o setor como um todo não vingam.
- Crescimento do setor é lento. Um crescimento lento deflagra a briga por participação de mercado.
- Barreiras à saída são altas. Barreiras à saída, o reverso de barreiras à entrada, decorrem de fatores como ativos altamente especializados ou a devoção da gerência a uma certa atividade. Uma barreira dessas mantém a empresa no mercado, ainda que seu retorno seja baixo ou negativo. Com sua teimosia, empresas claudicantes seguem utilizando o excesso de capacidade e derrubam a rentabilidade de concorrentes saudáveis.
- Rivais são altamente comprometidas com a atividade e aspiram à liderança, sobretudo se tiverem metas que vão além do desempenho econômico no setor em particular. Há uma série de razões para esse alto comprometimento. Uma estatal, por exemplo, pode ter metas que incluem empregos ou prestígio. Divisões de empresas maiores podem atuar num setor por questão de imagem ou para oferecer uma linha completa. Choques de egos e personalidades já exacerbaram a rivalidade em detrimento do lucro em setores como o de comunicação e o de alta tecnologia.
- Uma empresa é incapaz de decifrar sinais da outra devido à falta de familiaridade entre elas, a abordagens distintas à competição ou a metas distintas. A força da rivalidade reflete não só a intensidade da competição, mas também a base dessa disputa. As dimensões nas quais a competição ocorre, e a convergência ou não das rivais no sentido de competir nas mesmas dimensões, exercem grande influência sobre a rentabilidade. A rivalidade é particularmente nociva à rentabilidade se girar apenas em torno do preço — já que a competição na base de preços transfere o lucro diretamente do setor para seus clientes. Em geral, é fácil para concorrentes enxergar e equiparar o corte de preços, tornando rodadas sucessivas de retaliação bastante prováveis. Além disso, uma briga de preços sustentada ensina o cliente a dar menos atenção a recursos do produto e a serviços. Cresce a chance de haver competição em preços se:
- Produtos ou serviços de rivais forem quase idênticos e o custo de migração for baixo para compradores. Isso incentiva as concorrentes a derrubar preços para conquistar novos clientes. A guerra de preços entre companhias aéreas, que dura anos, é reflexo dessas circunstâncias no setor.
- Custos fixos são altos e custos marginais são baixos. Isso produz uma pressão intensa para

que as concorrentes pratiquem preços inferiores aos custos médios, próximos até dos custos marginais, para roubar clientes incrementais que possam contribuir de alguma forma para a cobertura de custos fixos. Muitas fabricantes de insumos básicos, como papel e alumínio, sofrem desse mal, sobretudo quando a demanda não está crescendo. O mesmo ocorre com empresas de entregas com redes de rotas fixas que precisam ser atendidas independentemente do volume. • Capacidade tiver de ser ampliada em grandes incrementos para ser eficiente. A necessidade de grande expansão da capacidade, como na indústria de cloreto de polivinila, abala o equilíbrio de oferta e demanda no setor e costuma produzir longos e recorrentes períodos de excesso de capacidade e corte de preços. • Produto é perecível. Com a perecibilidade surge a forte tentação de derrubar preços e vender o produto enquanto ele ainda tem valor. Há mais produtos e serviços perecíveis do que se imagina. Assim como um tomate é perecível por apodrecer, modelos de computadores são perecíveis por ficarem logo obsoletos. Já a informação pode ser perecível se for difundida rapidamente ou ficar desatualizada, perdendo assim seu valor. Serviços como acomodações em hotéis são perecíveis no sentido de que a capacidade que deixou de ser usada jamais será recuperada. A competição em dimensões que não o preço — em recursos do produto, serviços de suporte, prazos de entrega ou imagem da marca, por exemplo — tem menos chance de ferir a rentabilidade por trazer mais vantagens ao cliente e, com isso, permitir a elevação de preços. Além disso, a rivalidade focada nessas dimensões pode aumentar o valor na comparação com substitutos ou elevar as barreiras enfrentadas por novas concorrentes. Embora a rivalidade nesses outros fatores às vezes possa atingir níveis capazes de minar a rentabilidade do setor, é algo mais difícil de ocorrer do que na rivalidade de preços. Tão importante quanto as dimensões da rivalidade é saber se as rivais competem nas mesmas dimensões. Quando todas (ou muitas) concorrentes buscam satisfazer as mesmas necessidades ou disputar nos mesmos quesitos, o resultado é uma competição de soma zero. Aqui, o ganho de uma empresa costuma ser a perda de outra, o que derruba a rentabilidade. Embora a disputa em preços tenha risco maior de virar um jogo de soma zero do que a disputa em outras dimensões, isso pode ser evitado se as empresas buscarem segmentar o mercado e direcionar seus produtos ou serviços de preço baixo a clientes distintos. A rivalidade pode ser boa para todos, ou até elevar a rentabilidade média de um setor, quando cada concorrente busca contemplar as necessidades de segmentos diversos de clientes, com um mix distinto de preços, produtos, serviços, recursos ou identidade da marca. Uma competição dessas pode não só trazer uma rentabilidade média maior como também fazer o setor expandir, à medida que necessidades de mais grupos de clientes são mais bem satisfeitas. As chances de uma competição de soma positiva serão maiores em setores voltados a grupos diversos de clientes. Com a clara compreensão das bases estruturais da rivalidade, um estrategista às vezes pode tomar medidas para desviar a natureza da competição para um rumo mais positivo.

Fatores, não forças A estrutura do setor, manifestada na potência das cinco forças competitivas, determina seu potencial de lucro no longo prazo por definir como o valor econômico criado pelo setor é dividido — quanto dele fica com empresas do setor e quanto vai parar nas mãos de clientes e fornecedores, quanto é limitado por substitutos ou quanto é reduzido pela ameaça de novas concorrentes. Ao considerar todas as cinco forças, um estrategista mantém em mente a estrutura geral do setor, em vez de gravitar para um único elemento. Além disso, a atenção do estrategista

permanece focada em condições estruturais — e não em fatores transitórios. É particularmente importante evitar o erro comum de confundir certos atributos visíveis de um setor com sua estrutura subjacente. Consideremos o seguinte:

Índice de crescimento do setor. Um erro comum é supor que setores de crescimento acelerado são sempre atraentes. É verdade que o crescimento tende a abafar a rivalidade — pois um bolo em expansão traz oportunidades para todos. Só que o rápido crescimento pode conferir poder a fornecedores. Além disso, um alto crescimento com baixas barreiras à entrada atrairá novas concorrentes — e, mesmo sem elas, um índice acelerado de expansão não garantirá rentabilidade se os clientes forem poderosos ou os substitutos atraentes. Aliás, certos setores de rápido crescimento, como o de computadores, ficaram entre os menos rentáveis nos últimos anos. O foco estreito no crescimento é um dos grandes motivos de decisões de estratégia ruins.

Tecnologia e inovação. Tecnologias avançadas ou inovações não são, em si, o suficiente para tornar um setor estruturalmente atraente (ou não). Setores mundanos e de baixa tecnologia, com compradores indiferentes a preços e altos custos de migração, ou altas barreiras à entrada em virtude de economias de escala, costumam ser muito mais rentáveis do que setores badalados como o de software e tecnologias de internet, que atraem concorrentes.

2 Governo. O melhor é não encarar o poder público como uma sexta força, pois o envolvimento do governo não é inerentemente bom nem mau para a rentabilidade do setor. A melhor maneira de entender a influência do governo sobre a competição é analisar o efeito de políticas públicas específicas sobre as cinco forças competitivas. Patentes, por exemplo, elevam barreiras à entrada, aumentando o potencial de lucro do setor. Já diretrizes públicas em favor de sindicatos podem aumentar o poder de fornecedores e diminuir o potencial de lucro. Leis de falência que permitem que empresas em apuros se recuperem — em vez de deixarem o mercado — podem gerar excesso de capacidade e rivalidade intensa. O poder público atua em diversos níveis e por meio de políticas distintas — e cada uma delas irá afetar a estrutura de modo distinto.

Produtos e serviços complementares. Complementos são bens ou serviços usados juntamente com o produto de um setor. Um complemento surge quando dois produtos combinados trazem ao cliente um benefício maior do que a soma do valor de cada produto isoladamente. Hardware e software, por exemplo, possuem valor juntos — mas não valem nada quando sozinhos. Estudiosos da estratégia sublinharam o papel de complementos nos últimos anos, sobretudo em setores de alta tecnologia onde sua presença é mais óbvia.³ Mas nem de longe é só ali que aparecem. O valor de um carro, por exemplo, é maior quando o motorista tem, também, acesso a postos de gasolina, socorro mecânico e seguro. Complementos podem ser importantes quando afetam a demanda geral do produto de um setor. Contudo, assim como o poder público, complementos não constituem uma sexta força capaz de determinar a rentabilidade do setor, pois a presença de complementos fortes não é necessariamente ruim (nem boa) para a rentabilidade do setor. Complementos afetam a rentabilidade por meio da influência exercida sobre as cinco forças. O estrategista precisa traçar a influência positiva ou negativa de complementos em todas as cinco forças para definir seu impacto sobre a rentabilidade. A presença de complementos pode aumentar ou diminuir barreiras à entrada. Na área de aplicativos, por exemplo, essas barreiras diminuíram quando produtores de sistemas operacionais complementares, sobretudo a Microsoft, forneceram

instrumentos para facilitar a programação de aplicativos. Na outra mão, a necessidade de atrair produtores de complementos pode elevar barreiras à entrada, como no caso de aparelhos de videogame. A presença de complementos também pode afetar a ameaça de substitutos. Devido à necessidade de postos de abastecimento adequados, por exemplo, é difícil para carros movidos a combustíveis alternativos substituir veículos convencionais. Mas um complemento também pode facilitar a substituição. O iTunes da Apple, por exemplo, acelerou a substituição do CD pela música digital. O impacto de complementos na rivalidade do setor pode ser positivo (quando eleva custos de migração, digamos) ou negativo (quando neutraliza a diferenciação de produtos). É possível fazer análises similares para o poder de compradores e fornecedores. Para competir, a empresa às vezes altera a seu favor as condições em setores complementares, como quando a fabricante de videocassetes JVC convenceu estúdios de cinema a adotar seu padrão para gravar fitas de VHS ainda que o padrão da rival Sony fosse provavelmente superior do ponto de vista técnico. Identificar complementos é parte do trabalho do analista. Assim como no caso de políticas do governo ou tecnologias importantes, o significado estratégico de complementos é mais bem compreendido pela lente das cinco forças.

Mudanças na estrutura do setor Até aqui, discutimos as forças competitivas num momento específico. A estrutura de um setor é relativamente estável e, na prática, diferenças em sua rentabilidade mostram incrível persistência ao longo do tempo. Mas a estrutura do setor está constantemente passando por ajustes modestos — e, aqui e ali, pode mudar abruptamente. Mudanças na estrutura podem ter origem fora do setor ou dentro dele. Podem elevar o potencial de lucro do setor ou reduzi-lo. Podem ser causadas por mudanças em tecnologia, mudanças em necessidades do cliente ou outros eventos. As cinco forças competitivas oferecem um arcabouço para a identificação dos desdobramentos mais importantes para o setor e para prever seu impacto no poder de atração do setor.

Alteração na ameaça de entrada. Mudanças em quaisquer das sete barreiras acima descritas podem elevar ou reduzir a ameaça de novas concorrentes. Uma patente que expira, por exemplo, pode ser a deixa para a chegada de novas rivais. No dia em que as patentes da Merck para o redutor de colesterol Zucor venceram, três laboratórios entraram no mercado ocupado pelo medicamento. Já a proliferação de produtos no setor de sorvetes foi aos poucos preenchendo o (limitado) espaço nos refrigeradores do varejo, tornando difícil para novos fabricantes distribuir seu produto na América do Norte e na Europa. Decisões estratégicas de concorrentes importantes costumam ter grande impacto sobre a ameaça de entrada. Ainda na década de 1970, por exemplo, varejistas como as americanas Wal-Mart, Kmart e Toys “R” Us começaram a adotar novas tecnologias de compras, distribuição e controle de estoques — tecnologias de custo fixo elevado —, incluindo centros de distribuição automatizados, código de barras e terminais de ponto-de-venda. Esses investimentos elevaram as economias de escala e dificultaram a entrada de pequenos varejistas no setor (e a sobrevivência dos pequenos que já existiam).

Mudança no poder de fornecedores ou compradores. Com o tempo, fatores na base do poder de fornecedores e compradores mudam — e sua influência aumenta ou diminui. No setor mundial de eletrodomésticos, por exemplo, concorrentes como Electrolux, General Electric e Whirlpool foram pressionados pela consolidação de canais de varejo (o declínio de lojas especializadas em

eletrodomésticos, por exemplo, e a ascensão de estabelecimentos gigantescos como Best Buy e Home Depot nos Estados Unidos). Outro exemplo é o de agências de turismo, que têm nas companhias aéreas um fornecedor crucial. Quando a internet permitiu a essas companhias vender passagens diretamente ao público, o fato elevou consideravelmente seu poder de derrubar a comissão das agências.

Alteração na ameaça de substituição. A causa mais comum do aumento ou queda na ameaça de substitutos ao longo do tempo são avanços na tecnologia, que criam novos substitutos ou alteram comparações de preço-desempenho nessa ou naquela direção. Os primeiros fornos de microondas, por exemplo, eram grandes e custavam mais de US\$ 2 mil, o que fazia do produto um péssimo substituto para o forno convencional. Com avanços tecnológicos, virou um sério substituto. Nos últimos tempos, a memória flash melhorou o bastante para virar um considerável substituto para discos rígidos de baixa capacidade. Tendências na disponibilidade ou no desempenho de produtores complementares também mexem na ameaça de substitutos.

Novas bases de rivalidade. A rivalidade costuma se intensificar naturalmente com o tempo. Com o amadurecimento de um setor, o crescimento desacelera. Concorrentes ficam mais parecidos à medida que surgem convenções, a tecnologia é disseminada e gostos de consumidores convergem. A rentabilidade do setor cai e concorrentes mais fracos são expulsos do mercado. Essa história se repetiu em setor atrás de setor; televisores, snowmobiles e equipamentos de telecomunicações são apenas alguns exemplos. Mas a tendência à intensificação da competição em preços e outras formas de rivalidade não é, de forma nenhuma, inevitável. Nas últimas décadas, por exemplo, foi imensa a atividade competitiva na indústria americana de cassinos, mas a maior parte dela foi uma competição de soma positiva voltada a novos nichos e segmentos geográficos (como cassinos fluviais, estabelecimentos de luxo, reservas indígenas, expansão internacional e novos grupos de clientes, como famílias). Foi limitado o embate direto capaz de derrubar preços ou aumentar o ganho dos vitoriosos. A natureza da rivalidade num setor é alterada por fusões e aquisições que introduzem capacidades novas e novas maneiras de competir. A inovação tecnológica também pode modificar a rivalidade. No ramo de corretagem de varejo, por exemplo, o advento da internet reduziu os custos marginais e a diferenciação, gerando disputa muito mais intensa em comissões e taxas do que no passado. Em certos setores, empresas buscam fusões e consolidação não para melhorar custos e qualidade, mas para tentar conter a competição intensa. Eliminar rivais é, contudo, uma estratégia arriscada. As cinco forças competitivas ensinam que o lucro extraordinário decorrente da eliminação de concorrentes presentes costuma atrair novas rivais e provocar uma reação negativa de clientes e fornecedores. O mercado bancário nova-iorquino, por exemplo, testemunhou uma crescente consolidação entre bancos comerciais e instituições de poupança (incluindo Manufacturers Hanover, Chemical, Chase e Dime Savings) nas décadas de 1980 e 1990. Hoje, porém, o cenário de bancos de varejo em Manhattan é tão diversificado quanto, pois novas concorrentes (Wachovia, Bank of America e Washington Mutual) entraram no mercado.

Implicações para a estratégia Entender as forças que moldam a competição no setor é o ponto de partida para a formulação da estratégia. Toda empresa deveria saber, a priori, qual a rentabilidade média de seu setor e como tem sido sua evolução ao longo do tempo. As cinco forças explicam por que a rentabilidade do setor é o que é. Só então a empresa pode incorporar as condições do setor à

estratégia. As forças revelam os aspectos mais significativos do ambiente competitivo. Além disso, dão um referencial para que a empresa determine seus pontos fortes e fracos: qual a situação da empresa em relação a compradores, fornecedores, novos concorrentes, rivais e substitutos? Acima de tudo, a compreensão da estrutura do setor conduz seus gestores rumo a possibilidades frutíferas de ação estratégica, que podem incluir um dos itens a seguir (ou todos): posicionar a empresa para enfrentar melhor as forças competitivas correntes; prever e explorar mudanças nessas forças; e promover um equilíbrio de forças capaz de gerar uma nova estrutura no setor, mais favorável à empresa. As melhores estratégias exploram mais de uma dessas possibilidades.

Posicionar a empresa. A estratégia pode ser vista como a aquisição de defesas contra as forças competitivas ou a busca de um lugar no setor no qual as forças sejam mais débeis. Vejamos, por exemplo, a posição da Paccar no mercado de caminhões pesados — setor desafiante em termos estruturais. Muitos compradores operam grandes frotas ou são grandes empresas de leasing. Têm, portanto, cacife e motivação para derrubar o preço de uma de suas maiores compras. A maioria dos caminhões é fabricada segundo padrões regulamentados e traz recursos similares, de modo que a disputa em preços é acirrada. O uso intenso de capital gera uma competição feroz, sobretudo durante contrações cíclicas recorrentes. É considerável o poder de fornecedor de sindicatos. Embora haja poucos substitutos diretos para uma carreta de 18 rodas, compradores de caminhões enfrentam substitutos importantes para seus serviços, como o transporte ferroviário de cargas. Nesse cenário, a Paccar, empresa que controla cerca de 20% do mercado norte-americano de caminhões pesados e tem sede em Bellevue, no estado americano de Washington, decidiu fechar o foco num grupo específico de clientes: proprietários-operadores, motoristas que são donos do próprio caminhão e são contratados diretamente pelo proprietário da carga ou prestam serviços a grandes empresas de transporte. Pequenos, esses operadores têm pouco poder na hora de comprar. Além disso, são menos sensíveis a preços, pois têm forte vínculo emocional com o produto e dependem economicamente dele. É gente que sente grande orgulho do caminhão, no qual passa a maior parte do tempo. A Paccar investiu pesado para criar uma série de recursos com o proprietário-operador em mente: cabines luxuosas com cama, bancos em couro e isolamento acústico, visual elegante no exterior e muitos outros. Na vasta rede de concessionárias da empresa, o interessado usa um software para escolher entre milhares de opções para dar seu toque pessoal ao caminhão. Customizado, o veículo é fabricado sob encomenda (não há pronta entrega) e entregue em seis a oito semanas. Os caminhões da Paccar têm, ainda, um desenho aerodinâmico que reduz o consumo de combustível, e seu valor de revenda é melhor do que o de outros caminhões. O programa de socorro mecânico da Paccar e um sistema informatizado para distribuição de peças de reposição reduzem o tempo que um caminhão fica parado. São, todas, considerações cruciais para um proprietário-operador. Um caminhão da Paccar é 10% mais caro do que os rivais e duas marcas da empresa, Kenworth e Peterbilt, são um símbolo de status em paradas de caminhoneiros. A Paccar ilustra os princípios do posicionamento de uma empresa na estrutura de um dado setor. A empresa achou parte de seu mercado num local onde as forças competitivas são mais débeis — onde pode evitar o poder do comprador e a disputa com base no preço. Além disso, ajustou todos os elementos de sua cadeia de valor para poder lidar bem com as forças em seu segmento. Graças a isso tudo, a Paccar vem dando lucro por 68 anos consecutivos e

obtendo, a longo prazo, um retorno sobre o patrimônio líquido de mais de 20%. Além de revelar oportunidades de posicionamento num setor existente, o modelo das cinco forças permite à empresa analisar rigorosamente a entrada e a saída. Ambas dependem da resposta a uma pergunta difícil: “Qual o potencial do negócio?”. A saída é indicada quando a estrutura do setor é fraca ou se encontra em declínio e a empresa não tem perspectivas de obter um posicionamento superior. Ao considerar a entrada num novo setor, o estrategista criativo pode usar o modelo para localizar um setor com futuro promissor — antes que esse futuro se reflita no preço de possíveis alvos de uma aquisição. A análise das cinco forças pode revelar, também, setores que, embora não necessariamente atraentes para uma estreante típica, o são no caso da empresa — que tem bons motivos para se julgar capaz de superar as barreiras à entrada a um custo menor do que o da maioria, ou possui uma capacitação singular para enfrentar as forças competitivas do setor.

Explorar mudanças no setor. Se o estrategista tem uma compreensão sofisticada das forças competitivas e de seus alicerces, mudanças no setor lhe abrem a oportunidade de descobrir e ocupar uma nova posição estratégica. Vejamos, por exemplo, a evolução da indústria musical na última década. Com o advento da internet e da distribuição digital da música, certos analistas renunciaram o surgimento de milhares de selos (ou seja, gravadoras que investem no artista e levam sua música ao mercado). Isso, diziam os analistas, romperia um padrão vigente desde a invenção do fonógrafo por Thomas Edison: um grupo de três a seis grandes gravadoras sempre dominou o setor. A internet, previam, eliminaria a distribuição como barreira à entrada, permitindo a chegada de uma enxurrada de novas empresas no setor. Uma análise detida, contudo, teria revelado que a distribuição física não era a barreira crucial à entrada — mas que o obstáculo eram outros benefícios desfrutados por grandes selos. Uma gravadora grande podia distribuir o risco de desenvolver novos artistas em muitas apostas, amortecendo o impacto de inevitáveis malogros. Mais importante ainda, tinha poder para se erguer por sobre a cacofonia do mercado e garantir que novos artistas fossem ouvidos. Para tal, podia prometer a estações de rádio e lojas de discos acesso a artistas populares em troca da promoção de novos nomes. Seria quase impossível, para um selo novo, equiparar a proeza. As grandes gravadoras seguiram firme e o surgimento de novos selos foi raro.