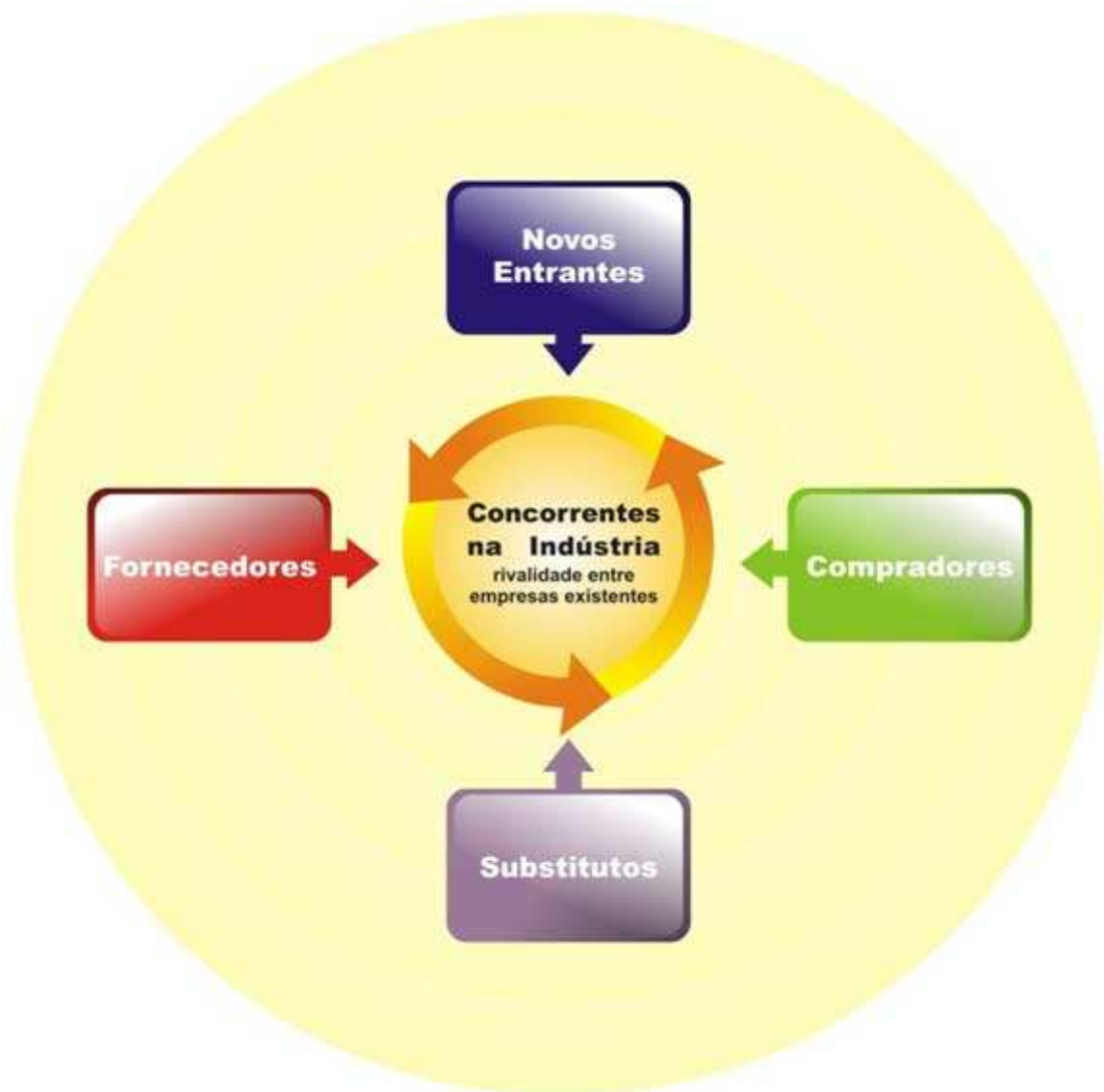


Modelo das 5 Forças
NOVOS ENTRANTES

EMERSON BARROS DE MENESES



Porter apresenta uma metodologia analítica para que se compreendam as indústrias e a concorrência para a formulação de uma estratégia competitiva global (não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa). Ele descreve as cinco forças competitivas como determinam a rentabilidade e a atratividade de uma indústria.

As cinco forças são: A entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Novos entrantes -> Empresas que entram no mercado querendo uma fatia de determinado

setor. Caso haja barreiras de entradas que possam dificultar a sua inserção, fica mais difícil a sua fixação no mercado. Exemplo de barreiras: Diferenciação do produto, identidade da marca.

Ameaça de entrada de novos participantes

Empresas que entram em determinado setor económico trazem nova capacidade e um desejo de obter participação no mercado e nos lucros, mas a entrada efetiva depende, no entanto, de algumas barreiras (muitas delas são mostradas na Figura). Além disso, empresas já estabelecidas em um ramo industrial podem se beneficiar do efeito 'curva de experiência'. Ou seja, a experiência acumulada na produção e comercialização de produtos frequentemente coloca seu custo unitário abaixo do custo das empresas inexperientes. Em geral, quanto maiores as barreiras à entrada, menor a probabilidade de entrada de outras empresas na indústria.

São elas:

a) A rivalidade entre as empresas do setor. O setor de atividade compreende um grupo de empresas que desenvolve produtos bem próximos uns dos outros. E, essencialmente, uma escolha sobre o -s limite entre concorrentes estabelecidos e produtos substitutos, entre empresas existentes e novas, e entre empresas existentes e seus fornecedores e compradores.

b) A rivalidade entre empresas dentro de um setor considerado tem a forma tradicional de manobras para obter posição, por meio de estratégias como concorrências de preços, guerras de propaganda, lançamentos de novos produtos bem como crescentes serviços e garantias aos clientes.

c) Em muitos setores, estratégias competitivas de uma empresa provocam efeitos de retaliação ou esforços para opor resistências a tais estratégias, isto é, as empresas são mutuamente dependentes. Esse esquema de ação e reação pode, ou não, levar a empresa que o iniciou, bem como todo o setor, a uma melhor posição. Se crescerem as ações e reações, todas as empresas do setor podem sofrer, e ficar em uma situação pior do que a anterior.

d) A rivalidade intensifica-se na presença de certos fatores estruturais. Inclusive, o conceito de estratégia competitiva fica mais claro com o entendimento do conceito básico de análise estrutural, o qual focaliza a concorrência de forma muito mais ampla do que a simples rivalidade entre empresas existentes.

e) A ameaça de novas empresas concorrentes que podem entrar no setor, trazendo nova capacidade, desejo de conquistar fatias de mercado e, frequentemente, recursos substanciais, o que pode provocar uma situação em que os preços são puxados para baixo e os custos inflacionados, tendo como resultado redução da lucratividade das empresas.

A ameaça de entrada de novas empresas no setor depende das barreiras existentes, conjugadas à reação dos concorrentes já instalados.

Para Porter, existem sete tipos de barreiras de entrada:

- economia de escala, que força o novo concorrente a entrar em grande escala e arriscar-se a forte reação dos existentes, ou de entrar com pequena escala e aceitar a desvantagem de custos, sendo ambas as opções indesejáveis;

- diferenciação de produto, que obriga o novo concorrente a pesados gastos para sobrepujar as lealdades dos consumidores. Estes investimentos na construção de uma marca implicam alto risco, porque nada se recupera se a entrada de uma empresa em um setor não der certo; necessidade de capital, pois mesmo que a nova empresa tenha os recursos ou que eles estejam disponíveis no mercado, a entrada representa um risco, que se refletirá nas operações da nova empresa, constituindo-se em vantagem para as já instaladas; custos de troca ou custos únicos, que o comprador enfrenta ao mudar de um fornecedor para outro, os quais podem incluir custos de retreinamento dos empregados, de novo equipamento suplementar, de reprojeter o produto. O comprador resiste à mudança e, com isso, cria barreiras à entrada de novos fornecedores; acesso aos canais de distribuição, pois, à medida que os canais normais de distribuição do produto estão operando com as empresas existentes, a nova concorrente terá de persuadi-los a aceitar seu produto por meio de preço mais baixo, promoções especiais etc.; outras desvantagens de custo, como proteção de patentes e tecnologia, acesso à matéria-prima, localização favorecida, subsídios governamentais, curva de experiência; e ação governamental, pois esta também pode impor restrições à entrada, por meio de proibições em alguns casos, ao distribuir vantagens e favores sob forma não equitativa, ao comprar de fornecedores prediletos, ou exigir e dificultar a concessão de licenças.

3.2.1 - Ameaça de Entrada

A ameaça de novos entrantes caracteriza-se como a possibilidade de entrada de novas empresas que trazem recursos geralmente substanciais, como nova capacidade de produção e um grande desejo de ganhar parcela do mercado.

A entrada de novos concorrentes pode apresentar como consequência uma redução da rentabilidade das empresas já existentes, visto que a entrada de novos concorrentes implica em uma queda nos preços e no aumento da demanda por insumos, o que levará a um inflacionamento nos custos do produto final.

Para Porter (1986), mesmo a aquisição de uma empresa já existente em uma indústria, por companhias provenientes de outros mercados, deve ser encarada como uma entrada, já que, muito provavelmente, com esta aquisição seja injetada nesta indústria novos recursos e nova capacidade gerencial, visando um aumento da parcela de mercado da empresa já existente.

A intensidade da força representada pela ameaça de novos entrantes depende de barreiras de entrada estabelecidas pelas empresas já presentes na indústria. São seis as fontes principais de barreiras de entrada:

1-Economias de Escala: referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o nível de produção aumenta, obrigando as empresas entrantes a ingressarem em larga escala ou sujeitarem-se a uma desvantagem de custo. Economias de escala podem estar presentes em quase toda a função de uma empresa, incluindo fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, rede de serviços, marketing, utilização de forças de vendas e distribuição. As economias de escala podem estar presentes também nas economias de escopo (utilização dos mesmos fatores para produzir bens diferentes) e economias monetárias (obtenção de fatores de produção com menores preços)

A integração vertical é também um tipo de barreira de entrada que gera economias de escala nos estágios de produção ou de distribuição, uma vez que nesta situação a empresa entrante deverá ingressar de forma integrada ou enfrentar uma desvantagem de

custo, assim como uma possível exclusão de insumos ou mercados para o seu produto se a maioria dos concorrentes estabelecidos estiver integrado.

2-Diferenciação do Produto: a diferenciação tem origem na identificação de uma marca da empresa, seja através do serviço ao consumidor, nas diferenças dos produtos, pelo esforço de publicidade ou por ter entrado primeiro na indústria, entre outros, que desenvolvem um sentimento de lealdade em seus compradores.

A diferenciação cria uma barreira de entrada, dado que os novos entrantes são forçados a investirem pesado para romper os vínculos estabelecidos entre os clientes e as empresas existentes.

3-Necessidade de Capital: a necessidade de investir recursos financeiros em grande quantidade para poder competir cria barreira de entrada. O capital é essencial para os investimentos em instalações de produção, para manter estoques, cobrir prejuízos iniciais e até mesmo para atividades de risco como, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento ou publicidade inicial.

4-Custo de Mudança: são os custos com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para o outro. Podem incluir aquisição de novos equipamentos, custo de treinamento de empregados, custos com testes e qualificações de nova fonte, e até mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento. Quando são altos constituem uma barreira de entrada.

5-Acesso aos Canais de Distribuição: uma nova empresa precisa ao entrar numa indústria, assegurar a distribuição para o seu produto, fazendo desconto de preços para convencer o varejista a ceder espaço através de promessas de promoções e coisa semelhante. Se o acesso aos canais de distribuição (atacado e varejo) for limitado e quanto maior for o controle dos concorrentes sobre esses canais, mais difícil será a entrada na indústria.

6-Desvantagem de Custo Independente de Escala: Porter enuncia ainda alguns fatores que apresentam vantagens plenas de custos para as empresas estabelecidas em uma indústria, impossíveis de serem igualadas pelos entrantes potenciais, independente de economia de escala. Tais fatores são os seguintes: (a) tecnologia patenteada do produto

(que são protegidos por patentes ou segredos); (b) acesso favorável às matérias-primas (as empresas estabelecidas têm o controle das fontes de matérias-primas mais favoráveis, ou têm sob controle a preços muito mais baixos do que o total); c) localizações favoráveis; (d) subsídios oficiais (subsídios preferenciais do governo) ;e (e) curva de aprendizagem ou experiência (os custos declinam na medida em que uma empresa acumula experiência na fabricação do produto). Segundo Porter (1986),os efeitos da experiência refletem na redução dos custos - no marketing, na produção, na distribuição, e, principalmente, nas ações que envolvem alto grau de participação de mão-de-obra em operações e tarefas complicadas.

Por último, o governo, através de uma política governamental, pode também agir de maneira a limitar ou impedir a entrada de novas empresas na indústria com controles, como por exemplo: limites ao acesso de matéria-prima e licenças de funcionamento.

Além destas barreiras, outros fatores podem desestimular a entrada de novos concorrentes na indústria:

(a) Retaliação Esperada - Quando os entrantes em potencial têm expectativas de vigorosas retaliações, por parte das empresas já estabelecidas, a entrada pode ser dissuadida. A ameaça de retaliação é maior quando as atuais empresas têm: um passado de fortes retaliações aos entrantes, alta liquidez, excesso de capacidade instalada, alto grau de comprometimento com a indústria, ativos pouco líquidos ou ilíquidos e crescimento lento da indústria;

(b) Preço de Entrada Dissuasivo - Indústrias onde a rentabilidade é muito baixa não estimulam a entrada de novos competidores. A rentabilidade pode ser baixa por uma imposição do mercado ou pode ser uma estratégia, temporária, das empresas estabelecidas para impedir a entrada de novos concorrentes.

NOVOS ENTRANTES

Exemplo dessa situação é a entrada de uma organização do setor têxtil, a Vicunha, que na liderança de um de seus proprietárias formou um consórcio de organizações para participar do programa de privatização das siderúrgicas, adquirindo a CSN (Companhia Siderúrgica Nacional), nos anos 1990. Da mesma forma, a constituição da GOL entrante na aviação civil que desestruturou o modelo de operação das organizações já existentes, obrigando-as a promover grandes alterações estratégicas.

Para barrar o ingresso de novos entrantes, as organizações utilizam barreiras de entradas, a saber:

a. Economias de escala: As economias de escala aumentam na medida em que a quantidade de um produto fabricado aumenta e os custos de fabricação de cada unidade diminuem. Assim, o novo entrante enfrenta o desafio frente às economias de escala dos concorrentes existentes.

b. Diferenciação de produto: As organizações existentes diferenciam o produto para torná-lo único e exclusivo para que o cliente o valorize mais. O novo entrante precisa alocar muitos recursos para superar a fidelidade do cliente.

c. Requisitos de capital: Para que um novo entrante ingresse no setor, ele precisa dispor de capital e recursos.

d. Custos de mudança: Custos de aquisição de equipamentos auxiliares, treinamento de pessoal etc. envolvem CUSTOS adicionais, como a mudança da fita cassete para o CD. Quando os custos de mudança são elevados, o novo entrante enfrenta desafios.

e. Acesso aos canais de distribuição: Através de meios eficazes de distribuição dos produtos e um forte relacionamento com distribuidores com a finalidade de gerar custos de mudanças para estes.

.1.1 Ameaça de entrada de novas empresas na indústria

Os novos entrantes em um setor industrial trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação de mercado e, freqüentemente, concorrem com substanciais recursos. As empresas vindas de outros mercados e que diversificam mediante aquisições no setor em questão, freqüentemente, alavancam recursos para causar agitação no mercado. A severidade da ameaça de novos entrantes depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes podem esperar. Se as barreiras aos novos entrantes forem altas, provavelmente um recém-chegado enfrentará duras retaliações por parte de concorrentes bem entrincheirados e, certamente, não constituirá uma séria ameaça ao entrar no setor.

a) Economias de escala

Segundo Morvan, (1991) e Scherer & Ross, (1990), as economias de escala provêm da expansão da quantidade utilizada dos fatores de produção e resultam na redução das quantidades de fatores utilizados por unidades de produto e no aumento do poder de barganha da empresa em relação aos fornecedores dos fatores de produção.

Essas economias detêm a entrada de novos concorrentes por forçá-los a já entrarem com uma escala grande e adequada ou a aceitarem conviver com uma determinada desvantagem em custos. A economia de escala também pode agir como um obstáculo na distribuição, utilização de forças de vendas, nas finanças e em quase qualquer outra parte dos negócios.

b) Diferenciação de produto

A diferenciação de produto de uma empresa provém da identificação de uma marca por parcela dos consumidores de um dado produto, e é baseada em esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação de produto vai requerer do entrante potencial elevados gastos em marketing pela busca da fidelidade dos consumidores às firmas já atuantes na indústria (Carvalho, 1997).

c) Acesso a canais de distribuição

O concorrente que acabará de se estabelecer deve garantir meios de distribuir o seu novo produto ou serviço. É de se esperar que estes meios já estejam sendo utilizados pelos concorrentes já existentes nestas indústria. Quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre os canais de distribuição, maior dificuldade do entrante se estabelecer. Como afirma Porter, (1979), algumas vezes essa barreira é tão alta, que para ultrapassá-la, um novo concorrente tem que criar seus próprios canais de distribuição, como no caso da Timex no setor de relógios nos anos 50.

d) Necessidade de capital

A necessidade de altos investimentos para competir cria uma barreira para os novos entrantes, principalmente se o capital é requerido para gastos irrecuperáveis em publicidade agressiva ou em Pesquisa & Desenvolvimento. O capital é necessário não só para as instalações mas também para crédito ao consumidor, estoques e para absorver perdas com custos iniciais genéricos. Segundo Porter, (1979), embora os grandes setores industriais disponham dos recursos financeiros para invadir qualquer outro setor, os enormes requisitos de capital em certas áreas, tais como fabricação de computadores e extração de minerais, limitam o número de prováveis novos entrantes.

e) Desvantagens de custos independentes

As empresas entrincheiradas podem ter vantagem em custos não acessíveis a rivais em potencial, não importa quais sejam os portes e economias de escala que possam conseguir. Estas vantagens podem advir dos efeitos da curva de aprendizado, da tecnologia proprietária, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos com preços da época pré-inflacionária, de subsídios concedidos pelo governo, ou de localizações favoráveis. Em alguns casos, as vantagens de custos podem ser largamente aplicadas, como no caso de patentes (Porter, 1986).

f) Políticas governamentais

O governo pode limitar ou mesmo coibir a entrada a setores sujeitos a controle estatal através de requisitos de licenciamento e limitações de acesso a matérias-primas

(setores regulamentados como o transporte rodoviário e a comunicação). O governo também pode desempenhar uma função indireta determinante, colocando barreiras aos novos entrantes através de controles como padrões ambientais (níveis de poluição do ar e da água) e regulamentações de segurança.

Ameaça de novos concorrentes – Um segmento não é atraente se

há a probabilidade de entrada de muitos novos concorrentes porque:

- estes trarão recursos substanciais;
- aumentarão a capacidade produtiva;
- lutarão pela conquista de maior participação de mercado.

O problema é saber se os novos concorrentes encontrarão facilidade de entrada. Será difícil para eles se houverem muitas barreiras de entrada e as empresas do segmento adotarem retaliações. Quanto menores forem as barreiras de entrada, menos atraente será o segmento.

A atratividade de um segmento varia conforme as barreiras de entrada e saída. Os segmentos mais atraentes são aqueles cujas barreiras de entrada são altas e as de saída são baixas. Isto é, poucas novas empresas podem entrar no setor e aquelas de baixo desempenho podem sair facilmente.

Em muitos casos, é mais vantajoso para a organização incorporar uma concorrente, fornecedora ou cliente e crescer 20% do que investir para crescer 20% e enfrentar todos os riscos da operação

48% das instituições sem fins-lucrativos já receberam proposta para fundir-se a uma concorrente ou ser incorporada por ela

Star Alliance, Banespa-Santander, AMBEV e mais recentemente Procter & Gamble & Gillette. Há muito tempo, o capitalismo vem acompanhando de perto as fusões, incorporações e parcerias entre organizações dos mais diversos segmentos. Empresas de todos os setores, de agências de publicidade e supermercados a grupos de comunicação e escolas. Apesar de ser um fenômeno recente, aponta para uma tendência, que se acentuou muito nas duas últimas décadas.

Os novos paradigmas globais, os cenários decorrentes da nova economia, as inovações tecnológicas, crises e ameaças às fatias de mercado vêm estimulando instituições de todos os tamanhos a fortalecerem-se pela prospecção e absorção da expertise de outras.

- novos entrantes — possíveis competidores -, às tendências do mercado, às demandas dos clientes e a evolução da concorrência — competidores já estabelecidos

Ameaças de entrada (+)

Para Porter, novas empresas que entram para uma indústria trazem **nova capacidade**, o desejo de ganhar parcela de mercado e, freqüentemente, recursos substanciais, o que torna a competição mais intensa. Isso pode trazer duas conseqüências: a queda dos preços ou inflacionamento dos custos dos participantes da indústria. Isso reduz a rentabilidade do segmento como um todo. Porém a ameaça à entrada de novas empresas em uma indústria depende das **barreiras** existentes, em conjunto com a reação que o entrante pode esperar da parte dos concorrentes já estabelecidos.

As barreiras podem ser várias. A principal delas, para a entrada de um novo concorrente, é a **localização favorável**, já que este é considerado fator fundamental como atributo de escolha da loja pelo cliente.

Para o seguimento de **franquias**, a curva de aprendizagem é considerada a principal barreira à entrada, porque, nesse segmento, as lojas trabalham com padrões pré-estabelecidos e necessitam de alta tecnologia e treinamento, além da necessidade de coordenação com a central, o que dificulta resolução de problemas imediatos.

Outra barreira altamente significativa neste segmento são os **custos fixos** relacionados à matéria-prima e seus canais de distribuição, uma vez que a necessidade de padronização obriga as lojas a trazerem matéria-prima de longas distâncias.

Atualmente uma nova entrada no seguimento deve ser cuidadosamente avaliada devido à grande concorrência, tanto dos seguimentos de franquias quanto das redes e independentes.

É importante considerar que uma nova entrada, ao contrário do que se pensa, pode ser benéfica. Se não o for ao sistema de franquia, será ao seguimento de redes e independentes, que são forçados e melhorarem sua **qualidade de serviços**.

1 - Ameaças de Novos Entrantes

Os novos entrantes do setor vão enfrentar a seguinte situação:

a) A necessidade de um grande capital inicial, uma vez que de início não haverá grande interesse em abrir franquias de uma marca desconhecida do mercado. O novo entrante terá que arcar com o custo de abrir várias lojas até que haja a consolidação da marca e o interesse em abrir franquias;

b) A grande fidelização do consumidor pelas marcas já existentes;

c) Necessidade da localização das lojas em áreas de grande visualização;

d) Políticas governamentais para aquisição de licenças.

Neste ponto concluímos que a força é positiva para o ramo.

Bibliografia:

Porter, Michael E - Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 20.ed. Rio de Janeiro. Campus, 2004. ISBN 8570015585

Porter, Michael E - Estratégia competitiva : técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Campus, ISBN 857001337X

Barney, Jay B., Hesterly, William S - Administração estratégica e vantagem competitiva. Pearson Prentice Hall, 2007. ISBN 9788576051138

<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/alexandre/cap3.htm>

<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/lima/cap2.html>

<http://administracaouff.blogspot.com/2009/04/as-cinco-forcas-de-porter.html>

Modelo das 5 Forças - NOVOS ENTRANTES

Por Emerson Barros De Meneses