



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: AS CINCO FORÇAS DE PORTER EM UMA URBANIZADORA DE SANTA CRUZ DO SUL

STRATEGIC PLANNING: PORTER'S FIVE FORCES IN AN URBANIZATION COMPANY IN SANTA CRUZ DO SUL

Wesley Augusto Terres¹
Ângelo Staub²
Fabiane da Silveira Silveira³

RESUMO

Entender o meio em que as organizações se situam é imprescindível para a gestão estratégica e possibilita lidar melhor com as vantagens e desvantagens competitivas em relação aos concorrentes. Uma das Ferramentas que possibilita a análise da situação de uma empresa são as cinco forças de Porter. O presente estudo buscou demonstrar como as cinco forças de Porter agem na empresa e quais seus reflexos na competitividade de uma Urbanizadora de Santa Cruz do Sul. Assim, a pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, sendo aplicada uma entrevista estruturada com nove questões, respondidas pelo gestor da organização no primeiro semestre de 2023. Por meio do questionário, percebeu-se que, apesar do corpo técnico da empresa possuir um vasto conhecimento técnico de sua área de atuação, ainda não possui um planejamento estratégico bem estruturado e desconhece a teoria das cinco forças de Porter. Mesmo que desconheça a ferramenta, a empresa consegue obter, de forma empírica, as informações relacionadas com a ferramenta e, dessa forma, conseguiu obter vantagens competitivas e se estabelecer no mercado.

Palavras-chave: Administração. Cinco forças de Porter. Estudo de caso. Planejamento estratégico. Urbanização.

ABSTRACT

Understanding the environment in which organizations are located is essential for strategic management and makes it possible to better deal with competitive advantages and disadvantages in relation to competitors. One of the tools that makes it possible to analyze a company's situation is Porter's five forces. The present study sought to demonstrate how Porter's five forces act in the company and what their impact is on the competitiveness of an urbanization company in Santa Cruz do Sul. Thus, the research used a qualitative approach, applying a structured interview with nine questions, answered by the manager of the organization in the first half of 2023. Through the questionnaire, it was noticed that, although the company's technical staff has vast technical knowledge of its area of activity, it still does not have a well-structured strategic planning and is unaware of the theory of the five forces by Porter. Even if the company is unaware of the tool, it is able to empirically obtain information related to the tool and, in this way, is able to obtain competitive advantages and establish itself in the market.

Keywords: Administration. Case study. Porter's five forces. Strategic planning. Urbanization.

¹ Graduado em Administração Faculdade Dom Alberto.

² Mestre em Administração. E-mail: angelo.staub@domalberto.edu.br

³ Administradora, Especialista em Administração. E-mail: fabisilveira02@yahoo.com.br



INTRODUÇÃO

Com o elevado número de profissionais e a grande oferta de serviços, há uma necessidade de se alcançar diferenciação no mercado para que se obtenha vantagem competitiva, independente do segmento que será referenciado neste estudo. Essa diferenciação pode ser atingida por meio dos aspectos técnicos ligados ao bom exercício da profissão, contudo, é fundamental a utilização de ferramentas administrativas para a gestão e o planejamento da empresa (ZIMBRES, 2006).

No momento em que se estuda sobre os métodos para implementar, de forma coesa, o planejamento estratégico, é comum se deparar com uma das mais tradicionais ferramentas desse meio: as cinco forças de Porter. Essa ferramenta permite uma visão ampla do ambiente competitivo do mercado, podendo observar, com maior qualidade, os fornecedores, clientes, produtos relacionados ao nicho de mercado, possíveis brechas de entrada para novos concorrentes, bem como as limitações que possam ser causadas por produtos substitutos (PORTER, 2005).

Este trabalho visa apresentar um estudo de caso da contribuição das cinco forças de Porter no planejamento estratégico de uma empresa de médio porte, atuante no segmento de urbanização, contendo mais de 50 funcionários, sediada em Santa Cruz do Sul, cidade localizada na mesorregião centro-oriental do Rio Grande do Sul. Cidade essa que já foi apontada pela Urban Systems como uma cidade com maior potencial para investimentos no ramo imobiliário. O setor de urbanização é uma atividade econômica que representa uma parcela importante do produto interno bruto dos países, é uma atividade em que seu produto representa um grande investimento, tanto para as empresas quanto para seus clientes (AZEVEDO *et al.*, 2011).

A partir disso, levanta-se a seguinte reflexão neste estudo de caso: De que maneira as cinco forças de Porter agem na empresa e quais os reflexos para sua competitividade? A pesquisa visa, como seu objetivo geral, demonstrar como as cinco forças de Porter agem na empresa e seus reflexos na sua competitividade. Apresentam-se, nesse sentido, os seguintes objetivos específicos: a) descrever quais são as cinco forças mencionadas por Porter; b) verificar se a empresa utiliza a ferramenta das cinco forças de Porter; c) identificar a relação das forças citadas por



Porter com as vantagens competitivas da empresa; d) propor um modelo de ferramenta das cinco forças de Porter para a empresa.

Como hipótese, supõe-se que a empresa não tenha um planejamento estratégico baseado nas cinco forças de Porter e que suas informações são obtidas por meio de experiências dos gestores e sua equipe, porém, que ainda assim consiga obter alguma vantagem se utilizando dessas informações.

O trabalho se justifica em virtude da grande necessidade do planejamento estratégico nas empresas. Trata-se, neste estudo, de uma das ferramentas mais eficazes e utilizadas nas empresas, que são as cinco forças de Porter, pela capacidade de aplicação em praticamente todos os âmbitos organizacionais, trazendo informações relevantes para a obtenção de vantagem competitiva e auxiliando na elaboração de planejamentos estratégicos. Dessa forma, acredita-se que, ao apresentar um modelo de utilização das cinco forças de Porter, possibilite-se que a empresa consiga desenvolver um planejamento estratégico e um estudo de mercado melhor estruturado.

A seguir, passar-se-á à revisão de literatura, abordando-se os temas referentes a essa pesquisa: planejamento estratégico e as cinco forças de Porter, sintetizando-se separadamente sobre cada uma das forças.

1 REVISÃO DE LITERATURA

Ao pensar em ingressar no mundo do empreendedorismo, deve-se antes entender que, para começar a montar um negócio, existe a necessidade de uma análise de mercado, de atualização sobre as notícias relacionadas e também sobre as possíveis tendências, possibilitando entender e assumir os riscos do mercado que pretende adentrar. Devem-se, ainda, alinhar as expectativas com a realidade, evitando entrar em mercados com perspectivas de declínio, em que se diminui significativamente a chance de um bom desenvolvimento de uma empresa nova (LEMES JR.; PISA, 2019). Afinal, a estratégia é referência, com a qual o empreendedor orienta a sua visão de como sua empresa irá agir, atingindo assim um sucesso sustentável de longo prazo e, por isso, entendida e projetada, para que posteriormente possa ser implementada.



Tem-se a certeza de que o planejamento estratégico é um dos maiores fatores para a ascensão de uma empresa. O conceito de estratégia, como é entendido hoje, surgiu durante as guerras com a necessidade militar de pensar antes de agir, pois era preciso enfrentar ações arriscadas e imprevisíveis (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020). E foi com a Revolução Industrial, quando o mercado se tornara volátil, que as organizações precisaram incorporar a visão estratégica para controlar as forças do ambiente e modelar o mercado competitivo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020; RODRIGUES; COSTA, 2013).

Atualmente, com esse clima de incerteza, o acirrar da concorrência e a necessidade de conquistar vantagem competitiva, o planejamento estratégico torna-se ainda mais indispensável para a administração de uma organização (SILVA; BORGES; MORAES, 2007; RODRIGUES; COSTA, 2013). Empreendedores de sucesso entendem a importância de analisarem o ambiente competitivo de sua empresa, porém muitos não sabem como fazer tal atividade. Dessa forma, as cinco forças de Porter servem como direcionamento no processo de análise dos elementos ambientais de qualquer empresa.

1.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação por meio da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Apesar de sua criação no final da década de 70, o modelo ainda pode ser aplicado na atualidade. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos (CHIAVENATO, 2020). Portanto, ele é uma ferramenta administrativa que auxiliará a organização com relação ao seu futuro, visando a novos rumos e à melhor direção a ser seguida. O planejamento estratégico não é algo imutável, pelo contrário, ele serve como uma bússola, um guia de orientação para dar suporte às decisões que são tomadas ao longo da vida da empresa (SEIXAS, 2001; MAXIMIANO, 2011).

Segundo Chiavenato (2020), o planejamento apresenta algumas características: está voltado para relacionar a empresa com o ambiente cheio de mudanças e incertezas; está orientado para o futuro a longo prazo; envolve a



organização na sua totalidade, ou seja, os resultados são obtidos por meio da união de todos os recursos, capacidades e potencialidades da organização. O autor explica que o planejamento é um processo de construção de consenso, atendendo os parceiros envolvidos na direção futura, e torna-se uma forma de conhecimento organizacional, constituindo uma tentativa intermitente de aprender a se adequar a um ambiente com mudanças, complexo e muito competitivo (CHIAVENATO, 2020).

O planejamento estratégico como diretriz é um processo em permanente construção e reconstrução, é pensado e executado por todos da organização, envolvendo um conjunto de decisões organizacionais, já que a estratégia também pode ser proveniente da criatividade, da intuição e da capacidade de síntese dos praticantes da organização (ANDRADE; AMBONI, 2010).

O início do planejamento acontece com o diagnóstico estratégico, que nada mais é do que a avaliação e o acompanhamento do ambiente interno e do ambiente externo, conhecendo a empresa e o mercado (ANDRADE; AMBONI, 2010; QUEIROZ *et al.*, 2012). Alinhado a esse pensamento, Chiavenato e Shapiro (2020) afirmam que, nesse meio inerte em incertezas e concorrências, o planejamento estratégico é de suma importância para se obter o sucesso, e para isso se deve ter conhecimento acerca de todo o ambiente em que a empresa está inserida. Engloba-se esse pensamento ao fato de que Porter (2005) afirma que existem 5 pontos específicos de suma importância para se entender o mercado inserido e que, ao analisá-los, pode-se obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes, e que esse deve ser um dos pontos trabalhados na estratégia da empresa.

1.2 As cinco Forças de Porter

Apesar de entenderem a importância de analisarem o ambiente competitivo de sua empresa, muitos empreendedores não sabem como fazer tal atividade. As cinco forças de Porter servem como direcionamento no processo de análise dos elementos ambientais de qualquer empresa.

Outro ponto que Porter (2005) apresenta é o da automelhoria dos gestores, no qual já vem há décadas buscando melhorar cada vez mais seus pontos estratégicos

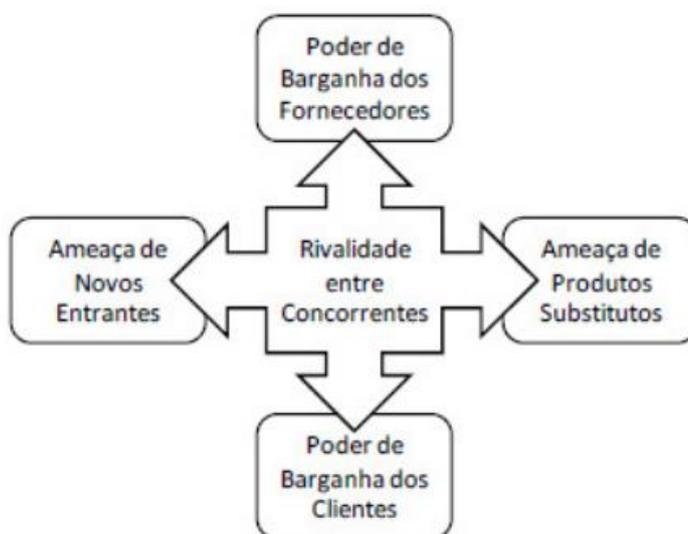


buscando vantagens, porém salienta também que é inevitável que a empresa tenha mobilidade para se adaptar ao mercado, pois o mesmo está em constante mudança.

Ao se perceber o aumento da competitividade de mercado, tornou-se indispensável realizar uma análise interna e externa, com o propósito de tornar o foco no planejamento mais eficiente, criando assim uma maior prevenção contra possíveis ameaças enquanto a empresa se desenvolve. Neste ambiente, entendeu-se que empresas bem planejadas e estruturadas tornam o mercado ainda mais competitivo, gerando assim novas dificuldades nas operações, afinal, a apuração das mesmas deveria ser rápida e eficaz, para poder acompanhar o crescimento do mercado.

Apesar de salientar bastante a necessidade do planejamento estratégico e dos pontos da vantagem competitiva, Porter (2005) lembra também o fato de que o operacional deve acompanhar todo esse planejamento, pois para poder explorar de forma efetiva seus pontos fortes, o operacional deve ter a capacidade de acompanhar as mudanças e de manter a qualidade exigida, sendo essa uma das principais justificativas para que os empresários consigam obter mais lucratividade. Ele também cita o fato de que, em décadas passadas, certas empresas japonesas conseguiam manter seus custos baixos alinhados com uma qualidade evidente em seus produtos, e que os mesmos obtiveram esses resultados por meio da eficácia operacional de seus processos.

Figura 1: Modelo cinco Forças de Porter



Fonte: Perdigão *et al.* (2012)



Porter apresentou o modelo (Figura 1) para analisar o ambiente competitivo, utilizando um mapeamento de forças competitivas, assim entendendo o contexto em que a empresa está inserida, possibilitando que a empresa assuma uma posição mais assertivas em relação ao mercado, porém, existirão inúmeras incertezas causadas pelas mudanças do mercado, que podem ocorrer rapidamente e de forma extrema, por isso tem-se a necessidade de criar um mapeamento de todas as forças, para que se possa ter uma visão clara do ambiente e também entender quais os pontos que deverão ser alterados, para maior compatibilidade da empresa com suas forças competitivas.

1.2.1 Ameaças de Novos Entrantes

Essa força se traduz em relação ao grau da complexidade e da competitividade do mercado, o quanto as outras organizações serão capazes e estarão dispostas a disputar por fatias de mercado e fornecedores. Os novos entrantes estão sedentos por algumas parcelas do mercado e, por isso, podem estar extremamente preparados para brigar por novos clientes. Sabe-se que, conforme as barreiras do mercado, a tendência da entrada de novas empresas varia, por exemplo, mercados já saturados ou com barreiras mais fortes têm um índice de entrada de novas empresas muito menor, quando comparados com nichos emergentes ou com poucas barreiras consolidadas.

Quando se fala sobre ameaças de novos entrantes, deve sempre estudar agudamente sobre a existência das barreiras de entrada daquele mercado, entender de todas as formas as dificuldades que podem aparecer perante a empresa que se introduz nesse novo nicho, desde barreiras culturais, econômicas, políticas, entre outras externas, e também as internas, como exemplo, ações reativas de outras empresas no ramo, para tentar barrar e dificultar a entrada de novas empresas, desde questões diretamente relacionadas ao produto, por exemplo, preço, patenteamento de alguma singularidade ou característica que agrada os seus clientes, patenteamentos relacionados diretamente com a produção do produto ou até contratos de exclusividade. De acordo com Porter (2005), as barreiras mais comuns de serem encontradas são as de custo de capital, economia em escala e acesso aos



canais de distribuição, existência de marcas sólidas e reconhecidas e inclinação do cliente em realizar mudanças.

De forma sintética e geral, quando existe a entrada de novos concorrentes em um mercado, todo o mercado se adapta, criando condições de negócio, justificado pelo aumento de oferta, sendo assim, na maioria dos casos, gera um aumento na disputa pelos menos clientes, com isso, podendo ocorrerem novas mudanças, como por exemplo: a redução no preço dos produtos, aumento de custo de forma geral, necessidade de uma melhoria no marketing dos produtos. Esses fatores, por si só, já justificam uma queda geral na lucratividade das empresas, porém ainda tem o fator da disputa comercial, fazendo com que cada cliente que deixe de comprar um produto de sua empresa e compre da concorrência, muitas vezes da empresa entrante no mercado. Isso faz com que uma delas cresça e a outra diminua, acirrando ainda mais a disputa entre as empresas.

Para os entrantes analisarem com cuidado todas as variáveis, não basta entender apenas aquele nicho específico em relação aos concorrentes diretos, mas entender como um todo a macroeconomia. Quando um ramo de negócio está em ascensão ou bem economicamente, ele chama a atenção dos investidores, porém, é ligado muito às tendências daquele mercado. Não se pode esquecer dos fatores daquele país, pois, em algumas vezes, um nicho pode estar indo bem, mas ele pode ser altamente impactado por outros mercados ou fatores geopolíticos, como a logística da produção, os insumos necessários que, muitas vezes, são importados, ou a mão de obra capacitada necessária para uma larga escala.

Como o planejamento estratégico deve visar um prazo maior, é necessário ter o conhecimento da tendência desses outros fatores, afinal, é um extenso planejamento que é demandado, para se garantir o crescimento e a permanência nos mercados.

1.2.2 Poder de Barganha dos Fornecedores

Os fornecedores têm grande força em inúmeros nichos, podendo causar grandes alterações em um mercado inteiro, principalmente ameaçando elevar preços



ou reduzir qualidades em seus itens. Principalmente fornecedores em mercados de baixa concorrência podem afunilar grande parte da rentabilidade de seus clientes, os quais, em inúmeras vezes não conseguem repassar aumento nos seus preços por conta de outras empresas ou produtos concorrentes, o que dá ainda mais poder aos fornecedores. Portanto, deve-se ter muito cuidado com grupos de fornecedores muito fortes, já que depender demais deles pode ser muito prejudicial para as empresas, que podem se tornar reféns de seus fornecedores.

Dentre as diversas causas que tornam um grupo de fornecedores poderoso, ao ponto de conseguir subjugar seus clientes, é destacado por Porter (2005) que, quando um fornecedor está em um mercado menos disputado do que seu cliente, ele se torna bem menos dependente dos clientes, assim um nicho pode se tornar mais forte que outro.

Não ter outros produtos substitutos também causa o mesmo efeito, afinal o poder de barganha dos fornecedores pode facilmente controlar a oferta e a demanda do mercado, produzindo uma quantidade menor, diminuindo a oferta, o que causaria grande efeito principalmente em mercados que dependem da grande produção para gerar lucratividade, já que isso gera uma grande demanda dos itens de fornecedores, e assim sendo, faria com que o cliente se tornasse ainda mais dependente do fornecedor. Quando o cliente tem um produto padronizado e seu custo para alterar o mesmo seja muito alto, ele tende a aceitar pagar mais caro por seus insumos.

Outra condição que fortifica o fornecedor de forma parecida é a baixa importância do cliente em relação ao fornecedor, pois, por exemplo, mercados que dependem de certos insumos, mas que não consigam acarretar grandes quantidades de vendas para esses fornecedores, quando comparados a outras indústrias, acabam sendo mais irrelevantes para o fornecedor e acabam tendo menos benefícios ou até sendo deixados de lado por conta da capacidade produtiva do fornecedor. Nesse mesmo sentido, outro fator que gera poder ao fornecedor é o sobre quando o produto dele é de suma importância para aumentar a qualidade do produto produzido pelo cliente e, portanto, aumenta ainda mais o valor de mercado do mesmo, facilitando assim o controle do fornecedor.



Porter (2005) defende que a mão de obra também deve ser encarada como um fornecedor, por justificar que pode influenciar em uma parcela da lucratividade da organização. Afinal, empresas que necessitam de mão de obra qualificada e que estão em um ambiente que apresente escassez desse recurso, necessitam que a organização passe a valorizar extremamente os funcionários capacitados e se cria uma necessidade dos mesmos. Além disso, a exemplo de empresas que têm sua mão de obra em declínio populacional, gera também uma preocupação grande em manter uma quantidade aceitável de funcionários para que consiga realizar seus processos de forma eficaz. Nesse contexto, percebe-se que a mão de obra tem inúmeras similaridades com os fatores apresentados anteriormente, portanto, deve-se ser visto também dessa forma no planejamento estratégico.

1.2.3 Poder de Barganha dos Clientes

Os clientes, de certa forma, também competem com seus fornecedores, pois sempre tentam forçar a redução dos preços, mais qualidades dos produtos, melhores assistências, e, com isso, obter vantagens em relação aos concorrentes, enquanto os fornecedores tentam vender mais e obter mais lucros. Cada mercado possui suas características específicas, mas, de forma geral, é basicamente o inverso em relação à negociação com os fornecedores, então, vale a pena sempre tentar ter mais relevância no mercado, para que se adquiram maiores vantagens de negociação.

A força de um cliente vem de certos aspectos mercadológicos e empresariais que ele pode, ou não, ter. Por exemplo, o volume de vendas é numeroso em relação a outros clientes, então o cliente passa a ter grande importância para a rentabilidade da empresa, dessa forma, o cliente pode comprar em grandes volumes e garantir que o fornecedor não fique com excesso de produção ou de estoque, um cenário que pode gerar mais lucros para a empresa. Porém, em outro caso, quando um comprador não necessita de grandes quantidades e a aquisição das mercadorias do fornecedor é baixa, em relação a outros itens comprados, ele tende a se esforçar menos para conquistar um preço menor e focar mais nos itens de maior impacto na sua produção, portanto, o mesmo também perde a sensibilidade do preço e acaba aceitando pagar mais caro.



As empresas que têm um produto muito padronizado e número grande de itens que podem ser substituídos, favorecerão o fornecedor a fazer de tudo para manter o cliente, evitando que o mesmo se utilize dos produtos alternativos de seus concorrentes. Não se deve esquecer que um dos principais fatores em uma negociação, seja como cliente ou fornecedor, é que a informação é de extrema importância. O poder da informação é ainda mais relevante para o cliente, pois quando ele tem noção do mercado e do valor real de cada item negociado, ele consegue comparar com as propostas dos seus fornecedores e escolher de forma clara com quem terá mais vantagem, desta forma, por medo de perder certas vendas, alguns fornecedores podem ter desvantagens em algumas negociações, por medo de perder clientes específicos, quando estes estão bem informados.

1.2.4 Ameaça dos Produtos Substitutos

De forma geral, todas indústrias têm produtos substitutos para os seus itens produzidos. O fato é que tais produtos sempre reduzem a lucratividade das empresas, pois atuam como limitadores de preços e captam parte dos clientes das empresas, fazendo com que estas sintam a necessidade de melhorarem o custo-benefício de seus produtos, para garantirem uma disputa vantajosa em relação a outros produtos.

Portanto, é por esse contexto que se deve estudar bem os produtos de todos os mercados que possam ser concorrentes. Historicamente, já houve até casos de produtos substitutos que se alavancaram tanto, até o ponto de chegarem no topo e se tornarem os produtos principais de certos segmentos.

Para Porter (2005), um produto substituto atua como limitador de outros produtos, principalmente no âmbito dos preços, fazendo com que as empresas percam liberdade da precificação. Quando um produto possui a concorrência de um substituto que seja mais barato, então, o produto primário perde parte da demanda, e com isso, seu valor também deve diminuir, pois gerou um excesso de oferta, sendo assim, o produto substituto cria um limite na precificação em relação a outros. Assim sendo, sempre se deve analisar esses cenários no momento do planejamento estratégico, para que não se tenha surpresas em relação a esses produtos substitutos.



1.2.5 Rivalidade entre Concorrentes

A rivalidade de empresas do mesmo mercado é algo natural e conhecido por todos, cada empresa busca melhorar seus ganhos e, conseqüentemente, obter mais lucros. Para isso, as empresas competem entre si, buscando dar melhores garantias, gerando melhor qualidade em seus produtos, baixando preços, melhorando seu marketing, fazendo o possível para evoluir em relação às outras. Assim sendo, enquanto algumas empresas querem cada vez melhorar mais, outras buscam inibir o efeito dessas melhorias dos concorrentes nos clientes de modo geral, gerando assim ainda mais disputas de mercado.

A rivalidade entre os concorrentes é vista positivamente, pois se entende que existe a possibilidade de cada empresa do mercado iniciar as operações em uma região pequena e, ao longo dos anos, com o amadurecimento de suas estratégias, ampliar sua participação no mercado, causando, de forma geral, uma melhora do mercado em que se encontra e também uma melhora na visão dos clientes.

Caso a disputa não seja saudável, ao invés das empresas evoluírem com o passar do tempo, pode haver um empobrecimento em sua qualidade. Assim, causam prejuízo a todos, desde clientes até a si próprias, principalmente em disputas de preços, afinal, muitas vezes, acabam reduzindo tanto o preço de venda, que diminui em excesso a rentabilidade, o que leva à piora da situação da indústria como um todo.

O equilíbrio de mercado faz com que haja muitas empresas e muitos clientes, refletindo em uma estabilidade na concorrência, disputando firmemente entre si, buscando se sobressair nesse mercado, sem ter uma empresa que se sobressaia em relação aos seus concorrentes. Há diversos fatores que podem causar a rivalidade entre as empresas, como exemplo, a saturação no mercado, pois quando se tem um certo número de empresas em um único mercado, pode-se ter, de forma geral, uma concorrência equilibrada, ou desbalanceada.

Por outro lado, existem segmentos em que é possível encontrar monopólios, e devido a isto, a empresa possui o poder em estabelecer o preço de venda dos produtos de forma conveniente, da mesma forma empresas que formam um



oligopólio, no qual possuem a maior fatia do mercado e acabam traçando o preço objetivo do produto no segmento. Neste caso, as pequenas empresas acabam disputando uma pequena parcela do mercado.

Existem mercados que possuem características específicas em relação à sua disputa, por exemplo, os serviços ou produtos essenciais acabam sendo extremamente comparados somente com o preço, sendo esse o principal fator na escolha para os clientes, criando uma limitação na competitividade das empresas, fazendo-os ficar quase que somente no custo. Por outro lado, existem produtos que são extremamente específicos para o seu nicho, principalmente focados na experiência ou qualidade, fazendo com que o preço seja um fator quase irrelevante na disputa entre empresas e com que elas foquem no que realmente os seus clientes buscam, dando maior liberdade para a disputa das empresas, seja focada no produto e não nos custos.

1.3 Contexto Urbano

Para a compreensão da presente pesquisa, é necessário entender um pouco sobre a atuação da empresa. Ela tem como atribuição principal a construção de loteamentos, e o enfoque de seu mercado se localiza na cidade de Santa Cruz do Sul e seus arredores. A região vem provendo boas oportunidades de crescimento para o nicho de urbanização, pois, desde as últimas décadas, a cidade se consolidou com uma posição forte entre as redes urbanas e rurais, causadas pelo forte investimento no ramo da agroindústria, principalmente no setor do tabaco, e que gerou um forte processo de urbanização na cidade, aumentando assim os índices de demandas de produtos imobiliários (SILVEIRA, 2016). Singer (2017) afirma que a urbanização se dá através do processo de evolução do aumento territorial do perímetro urbano e na evolução na eficiência das produções rurais, acompanhando o crescimento das cidades.

Santa Cruz do Sul cresce desde suas origens e, em 2018, estava com 156,96 km². Possui, em seu território, um Cinturão Verde que gerou uma valorização da área, com isso, urbanizadoras investiram bastante na região. Desde 1996 até 2012, na



cidade, foram aprovados 13 projetos urbanizadores de loteamentos fechados e, dentre esses projetos, 12 são apontados como produções de luxo, e todos nas regiões supracitadas utilizando esse fator como um agregador de valor urbanístico. Apesar de todo esse prestígio gerado pelo Cinturão Verde, também se percebe a existência de regiões de menor valor agregado, apontando que estes territórios também tiveram uma grande ascensão, fazendo com que as urbanizadoras tenham que utilizar estratégias diferentes para abranger a maior parte das demandas da cidade (FROHLICH *et al.*, 2020).

Silveira (2016) aponta que a diversidade econômica da cidade gerou o desenvolvimento de um complexo conjunto de atividades econômicas, tendo potência agora não somente a fumicultura, mas também os diversos setores de comércio e serviços, e assim também criando espaço para diversos investimentos imobiliários como por exemplo, espaços de cultura, saúde, passeio e lazer. Como consequência desse crescimento econômico, em 2020, Santa Cruz do Sul foi considerada a 96ª melhor cidade para se investir no mercado imobiliário e, em 2021, foi apontada na 87ª posição no mesmo segmento. Essa constatação foi feita pela empresa Urban Systems, a qual realiza anualmente um estudo comparativo com todos os municípios brasileiros com mais de 100 mil habitantes e aponta as melhores cidades brasileiras para negócios.

A cidade se destacou também em alguns outros indicadores, nos estudos comparativos feitos pela Urban Systems:

- 2022 Santa Cruz do Sul – 42ª melhor cidade para se investir na indústria.
- 2022 Santa Cruz do Sul – 71ª melhor cidade para se investir na agropecuária.
- 2021 Santa Cruz do Sul – 71ª melhor cidade para se investir no comércio.
- 2021 Santa Cruz do Sul – 87ª melhor cidade para se investir no Serviço.
- 2021 Santa Cruz do Sul – 87ª melhor cidade para se investir em educação.
- 2021 Santa Cruz do Sul – 67ª melhor cidade para se investir na agropecuária.
- 2020 Santa Cruz do Sul – 78ª melhor cidade para se investir Serviços.
- 2020 Santa Cruz do Sul – 20ª melhor cidade para se investir na indústria.
- 2020 Santa Cruz do Sul – 99ª melhor cidade para se investir na agropecuária.



2 METODOLOGIA

Este trabalho utiliza-se do modelo qualitativo. Por meio deste modelo, descreveu-se a realidade encontrada, o que possibilitou uma análise com maior profundidade. A pesquisa qualitativa considera que há uma relação indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números. Conforme Godoy (1995) e Richardson (1989), os dados não são analisados por meio de instrumentos estatísticos, pois a mensuração e a enumeração não são o foco deste tipo de pesquisa.

A presente pesquisa é classificada como descritiva em relação aos seus fins, pois possui a intenção de identificar e descrever as estratégias e o ambiente competitivo da empresa. Para Martins (1997), a pesquisa descritiva é aquela que “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relação entre variáveis e fatos”.

Quanto aos meios, a pesquisa foi classificada como bibliográfica, uma vez que foram utilizados materiais publicados de diversos meios, como livros, revistas especializadas, periódicos e internet.

Trata-se de um estudo de caso e, para a realização de tal, no segundo semestre de 2022, foram feitas algumas visitas à empresa em estudo, cujo gestor explicou a situação, a execução e a tomada de decisões referentes à empresa. Após as visitas, para obtenção de mais informações relacionadas à utilização da ferramenta das cinco forças de Porter, foi realizada uma entrevista estruturada com nove questões, respondidas pelo gestor da organização no primeiro semestre de 2023. Para a elaboração da entrevista, foi desenvolvido um roteiro previamente estabelecido de perguntas a serem questionadas ao entrevistado.

2.1 Roteiro Entrevista

Pergunta 01 – Existe um planejamento estratégico na empresa?

Pergunta 02 – O gestor da empresa conhece a ferramenta das cinco forças de Porter?



Pergunta 03 – O gestor utiliza as cinco forças de Porter para tomada de decisão estratégica?

Pergunta 04 – O gestor identifica alguns benefícios ao utilizar as cinco forças de Porter como ferramenta para construção do planejamento estratégico?

Pergunta 05 – A empresa possui uma análise das ameaças de Novos Entrantes no mercado?

Pergunta 06 – Como a empresa trata a análise do poder de negociação dos fornecedores?

Pergunta 07 – Como a empresa trata o poder de negociação dos clientes?

Pergunta 08 – A empresa reconhece que existe pressão de produtos substitutos no mercado?

Pergunta 09 – Como é tratada a rivalidade dos concorrentes no plano estratégico?

3 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Indo ao encontro do objetivo proposto e do referencial teórico apresentado, a análise dos resultados apresenta os dados obtidos a partir da realização da entrevista e da proposição da ferramenta. A urbanizadora tem sido referência no setor com a elaboração e execução de obras de infraestrutura urbana, promovendo o desenvolvimento regional por meio da constante inovação e investimento em tecnologias e mão de obra qualificada, garantindo todo o rigor e critérios exigidos em cada obra executada e priorizando o atendimento das necessidades e satisfação dos clientes.

Com a finalidade de atingir o objetivo proposto neste trabalho, procurou-se identificar a abrangência do planejamento estratégico e o nível de conhecimento dos gestores em relação às cinco forças de Porter. Diante das respostas obtidas ao entrevistar o gestor da organização, percebeu-se que a empresa não possui um delineamento estratégico seja de curto, médio ou longo prazo e que esse modelo de ferramenta não é disseminado internamente.



Entretanto, sabe-se que toda organização deve ficar atenta ao movimento do mercado, seja de seus concorrentes, fornecedores, desenvolvimento de novos produtos, tecnologias e consumidor. Baseado nessa movimentação, existe a necessidade de reformular as estratégias de maneira formal ou informal. A empresa alvo do presente estudo realiza este acompanhamento de maneira informal, por meio do conhecimento e da experiência dos seus diretores juntamente com a sua equipe tática. Esta evidência é apresentada através da resposta obtida “Nós utilizamos de nossa experiência e da capacidade técnica de nossos funcionários, gerentes e networking para acompanhar as movimentações do mercado”.

Com base nos argumentos expostos pela empresa, é possível perceber que os gestores desconhecem o modelo das cinco forças de Porter e dos benefícios que essa ferramenta pode proporcionar à empresa. Entretanto, é possível destacar que o modelo proposto proporciona à organização criar um diferencial competitivo, através do cruzamento de informações obtidas da avaliação de cada uma das forças, que bonificaria em melhorias nas tomadas de decisões na empresa.

O modelo de Porter permite que a organização olhe para o mercado e avalie a probabilidade de entrada de novos concorrentes, antecipando ameaças. A partir disso, a empresa pode se preparar para esse cenário e se antecipar aos concorrentes, evitando perder sua fatia de mercado, ou ainda definir estratégias de expansão do negócio para outras frentes.

Ao tratar dos concorrentes, a Urbanizadora vislumbra um mercado em que a concorrência não é intensa, pois se acredita que ainda existe um mercado amplo na cidade de Santa Cruz do Sul, entendendo que se pode gerar ainda mais demandas nos próximos anos. Além disto, são realizadas parcerias para a realização de projetos de construção, desta forma, minimizando a geração de conflito no mercado. A empresa também busca realizar parcerias com outras empresas do mercado; estas parcerias têm como objetivo otimizar o serviço prestado e atingir os prazos pré-determinados.

Ao falar de estratégia de mercado, percebe-se que a empresa se utiliza de meios informais para buscar informações acerca dos fatos em seu segmento, o que reforça a ideia de que a utilização do modelo das cinco forças de Porter poderá auxiliar



no desenvolvimento da organização de forma estruturada, dando suporte a um planejamento estratégico mais robusto. As forças de Porter proporcionam uma análise eficiente do setor de atuação da empresa, traçando um perfil sobre as tendências de mercado e investimentos que devem ser realizados com o intuito de alcançar melhores resultados. Desse modo, o gestor passa a ter uma visão mais abrangente da concorrência e de como se destacar em seu setor de atuação.

Ao tratar do poder de negociação junto aos fornecedores, o gestor relatou que a empresa possui uma boa gama de fornecedores em todo território nacional, além de ter um planejamento de obras, permitindo assim fazer compras planejadas, e em maior quantidade, além de ter liberdade financeira para negociar as formas de pagamento, que conseqüentemente geram um maior poder de barganha junto aos seus fornecedores.

Quando se fala em fornecedores nas cinco forças de Porter, além do poder de negociação por si só, existem vários fatores que são capazes de influenciar, tais como: a) diferenciação na prestação de serviço; b) alto custo na mudança de fornecedor; c) pontualidade na entrega; d) forma e condição de pagamento.

No quesito poder de barganha dos clientes, a empresa Urbanizadora possui duas principais linhas de clientes: a) os clientes investidores, que geralmente adquirem um ou mais lotes no início do projeto, realizando pagamentos à vista, com um bom desconto, e esses clientes são utilizados para melhorar o fluxo de caixa em períodos iniciais das obras, já que, de forma geral, os projetos de loteamentos têm receitas projetadas no longo prazo; b) compradores a prazo, que são o maior público de vendas, constituídos por pessoas que geralmente compram terrenos para realizar construções de residência para uso próprio.

Conforme apresentado pelo gestor, a venda dos terrenos é feita por imobiliárias associadas à empresa. Nas vendas a prazo, pode-se considerar que a negociação é engessada, pois elas são realizadas por meio de preços de tabela fixados, e nesse quesito a empresa acredita ter um ponto negativo quanto à barganha de clientes. Em contrapartida, a urbanizadora tem um ponto de vantagem através dos financiamentos das vendas a prazo, pois podem ser realizados diretamente com a urbanizadora, assim facilitando para ambos os lados, já que diminui o envolvimento com terceiros e



geralmente os clientes conseguem um valor reduzido nos juros do financiamento. Também foi apontado que a empresa possui um baixo índice de inadimplência, e, mesmo que ocorra, geralmente a empresa consegue reaver o lote vendido sem ter muitos prejuízos.

O gestor também indicou que o segmento é de grande importância para o desenvolvimento do município e para as famílias, mas se entende que existem alguns produtos de concorrência direta e indireta. A empresa busca informações sobre esses produtos de forma empírica, utilizando sua rede de contatos, assim entende como o mercado está se movimentando. É importante ressaltar que a urbanizadora procura sempre acompanhar o desenvolvimento de novas máquinas, investindo muito em equipamentos que possam beneficiar e otimizar a prestação do serviço com vista no desenvolvimento da construção.

Diante dos resultados apresentados, ficou evidenciado que o gestor possui conhecimento empírico sobre cada uma das cinco forças de Porter, e que tal conhecimento não é estruturado de forma que se possa realizar um estudo mais complexo. Como sugestão para auxiliar a organização no desenvolvimento da empresa, indica-se a ferramenta das cinco forças de Porter, que pode ser avaliada e discutida pelos gestores sobre a sua utilização.

A ferramenta das cinco forças de Porter consiste em apresentar um modelo prático e de fácil compreensão para a organização. Esta é uma ferramenta útil, pois auxilia o gestor a obter uma visão mais abrangente do seu negócio, proporcionando o conhecimento necessário para a elaboração de estratégias voltadas ao crescimento do negócio.

Para utilizar a ferramenta, é necessário elencar alguns questionamentos a serem feitos a respeito de cada uma das forças.

- A) Como é a rivalidade entre os concorrentes?
 - I. Quem são os concorrentes diretos, como ser melhor que eles?
 - II. Suas marcas já estão consolidadas e são admiradas/respeitadas no mercado? Por quê?
 - III. Quais são as vantagens competitivas dos concorrentes?



- IV. Como ocorre a distribuição dos produtos/serviços?
- V. Como são construídas as ações de marketing da empresa e seus concorrentes?
- VI. Como é feito o tratamento ao cliente (atendimento pré-venda até o pós-venda, importante para manter o cliente satisfeito)?

B) Qual é a ameaça de produtos substitutos?

- I. Qual é a relação de preço / rendimento dos produtos?
- II. Qual é o custo da mudança?
- III. Qual é a propensão do mercado em aceitar o produto substituto?
- IV. Como ocorrem as ações de marketing dos produtos substitutos?
- V. Existem barreiras legais e/ou fiscais que dificultam a entrada de novos produtos no mercado?
- VI. Quais os produtos que fazem e/ou que possuem a mesma característica?

C) Qual é o poder de barganha dos fornecedores?

- I. Qual é a concentração de fornecedores (importante para entender qual é a exposição ao risco caso o fornecedor não cumpra com as exigências)?
- II. Qual é o custo para mudança dos fornecedores?
- III. Quais são as garantias/qualidades entregues pelo fornecedor?
- IV. Qual é a qualidade dos produtos entregues pelo fornecedor?

D) Qual é a ameaça de novos entrantes no mercado?

- I. Como o cliente visualiza meus produtos no mercado?
- II. Quais as necessidades que os clientes ainda encontram ao obter o produto?
- III. Quais são as preocupações da empresa ao atender as obrigações legais?



- IV. Qual as dificuldades/benefícios que uma nova entrante no mercado encontra?
 - V. Qual o nível de fidelidade dos clientes nesse mercado?
- E) Qual é o poder de barganha dos clientes?
- I. Diante do mercado, possuo uma carteira grande ou pequena de clientes?
 - II. Os clientes podem optar por adquirir um produto ou serviço, de concorrentes, com a mesma qualidade que o meu ou haverá alguma dificuldade?
 - III. Consigo abdicar de parte da margem de lucro em uma possível negociação de preço?
 - IV. Os meus clientes possuem fácil acesso à informação minhas e dos meus concorrentes?
 - V. Como identifico as necessidades dos meus clientes?
 - VI. Como posso facilitar a negociação com clientes? O que meus clientes buscam no momento da negociação?

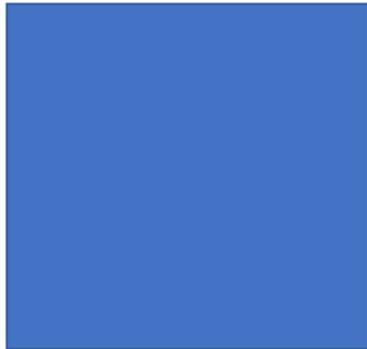
Além dos questionamentos propostos, o gestor poderá acrescentar ou ignorar alguma pergunta conforme julgar necessário, diante do momento em que a empresa se encontra.

Para auxiliar na construção deste modelo, sugere-se que as respostas obtidas em cada uma das questões sejam inclusas em um diagrama como modelo apresentado na Figura 2.

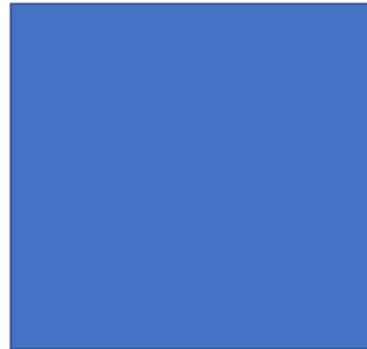


Figura 2: Modelo de Diagrama cinco Forças de Porter

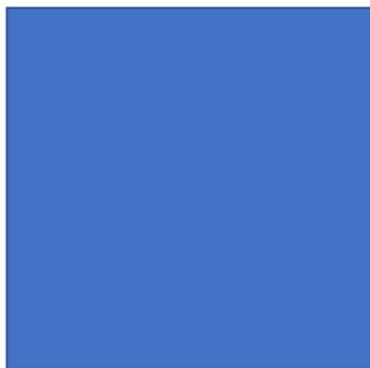
Ameaça de novos entrantes



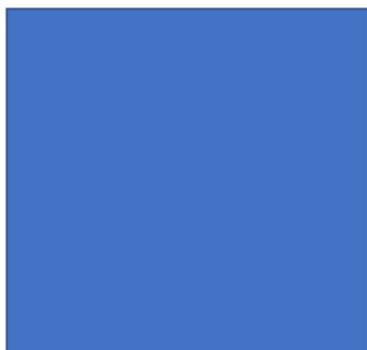
Ameaças de produtos substitutos



Rivalidade entre os concorrentes



Barganha com fornecedores



Barganha com clientes



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)



Com base no diagrama apresentado na Figura 2, o gestor poderá preencher os campos com as informações de cada força analisada e, assim, traçar o seu plano estratégico de curto, médio e longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do trabalho apresentado, é possível identificar que a hipótese levantada se confirma, pois a empresa em análise não conhece e não utiliza as cinco forças de Porter. Também se verificou que a empresa não possui um plano estratégico estruturado, seja de curto, médio ou longo prazo. Entretanto, consegue se destacar em seu mercado, obtendo informações de forma empírica, muitas vezes, acompanhando a linha de raciocínio da ferramenta apresentada.

O projeto realizado alcançou seus objetivos inicialmente propostos, apresentando a ferramenta de Porter, descrevendo cada uma de suas forças e sua importância para a percepção do mercado, auxiliando na obtenção de informações para a realização de um planejamento estratégico, e com isso se pôde entender como as cinco forças de Porter podem contribuir para a competitividade da empresa estudada. Como a ferramenta não é utilizada e não existe um planejamento estratégico estruturado na empresa em questão, foi proposto uma metodologia de aplicação da ferramenta, para que a empresa, caso se interesse, comece a utilizar as cinco forças de Porter em seu benefício.

Respondendo ao problema levantado nesta pesquisa, o estudo revelou que, mesmo com os gestores da empresa desconhecendo a teoria das forças de Porter, existe uma busca por informações do mercado e, através dessa busca, obtêm-se dados relacionados com o contexto da ferramenta. Quando estudado, percebeu-se que a empresa acaba tendo vantagem principalmente em um dos aspectos propostos por Porter, o poder de barganha com fornecedores. Como as empreitadas da empresa são, de forma geral, longas e utilizam muitos materiais, a barganha com fornecedores representa uma boa redução no custo das obras da empresa, conseguindo reduções nos preços, se utilizando de uma grande quantidade de fornecedores, através de um bom planejamento de compras e projetos.



Em relação às outras forças citadas por Porter, ao se analisar as respostas do gestor, percebe-se que existe a busca por informações relacionadas a elas, mas que não compõem tanto na competitividade da empresa. Desta forma, apresentou-se como sugestão ao gestor o modelo de ferramenta citado anteriormente no artigo. Com isso, a empresa poderá considerar a metodologia de aplicação da ferramenta que agregará na melhoria de seus processos e na sua percepção de evolução do mercado para os próximos anos, auxiliando num desenvolvimento futuro.

A linha de estudo utilizada neste trabalho, relacionada a questões de estratégia organizacional, deve ser continuada. Como sugestão e complemento a esta pesquisa, recomendam-se estudos relacionados ao desenvolvimento das estratégias genéricas de Porter, planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo, entre outros temas correlacionados. Por fim, a realização deste trabalho agrega tanto no conhecimento teórico quanto no prático.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Estratégias de Gestão: processos e funções do Administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

AZEVEDO, R. C. *et al.* **Avaliação de desempenho do processo de orçamento: estudo de caso em uma obra de construção civil**. Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 85-104, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-86212011000100007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/ij/ac/a/HKhVs7vTdGh5kxjxM4kvH8M/?lang=pt#>. Acesso em: 01 nov. 2023.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DRUCKER, P. F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2011.

FROHLICH, C. P. *et al.* **Elitização de amenidades naturais: contradições e poder no espaço urbano de Santa Cruz do Sul – RS**. Revista de Direito da Cidade, Santa Cruz do Sul, v. 12, n. 1. p.556-581. 2020.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.



LEMES JR., A. B.; PISA, B. J.; **Administrando Micro e Pequenas Empresas: Empreendedorismo e Gestão**. 2. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2019.

MARTINS, G. de A. **Pesquisa sobre Administração: Abordagens Metodológicas**. Revista de Administração/USP, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 5-12, jul./set. 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

PERDIGÃO, J. G. de L. *et al.* **Estratégias competitivas de empresas varejistas do segmento farmacêutico na cidade de Campina Grande – Pb: Aplicação das cinco forças de Porter**. IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2012.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 1. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2005.

QUEIROZ, J. V. *et al.* **Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEx. Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p.49-64, mar. 2012.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: método e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, M. G.; COSTA, F. J. P. d. **Empresas, Stakeholders e Ações de Legitimação: O Papel da Estratégia e do Planejamento Estratégico**. Ciência Atual, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p.2-15, 2013. Disponível em: <https://revista.saojose.br/index.php/cafsj/article/view/11/pdf>. Acesso em: 01 nov. 2023.

SEIXAS, M. M. de. **Os princípios da administração na odontologia empresarial: procurando definir padrões de qualidade**. 2001. 125 f. Dissertação de Mestrado (Pós-graduação) - Curso de Odontologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

SILVA, G. M. d.; BORGES, R. F.; MORAES, J. P. M. **A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas**. Revista Administra-ção, n. 4, p.1-21, 2007. Disponível em: <http://revistas.unievangelica.com.br/index.php/administracao/article/viewFile/352/353>. Acesso em: 01 nov. 2023.

SILVEIRA, R. L. L. d. **Reestruturação urbana e segregação socioespacial na cidade média de Santa Cruz do Sul – Brasil**. Revista FLUP, Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Porto, 2016. Disponível em: <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/15440.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2023.

SINGER, P.; JUSTO, M. G. **Urbanização e desenvolvimento**. Belo Horizonte: Autêntica, 2017.



ZIMBRES, R. A. **Efeitos da administração planejada em um consultório odontológico.** In: III Congresso Internacional de Odontologia de Santa Catarina, 2006. Florianópolis. Anais eletrônicos do III Congresso Internacional de Odontologia de Santa Catarina, 2006.

URBAN SYSTEMS. **Melhores cidades para fazer negócios.** 2022. Disponível em: https://conteudo.urbansystems.com.br/mcn_urban_2022. Acesso em: 01 nov. 2023.

URBAN SYSTEMS. **Melhores cidades para fazer negócios.** 2021. Disponível em: https://conteudo.urbansystems.com.br/mcn_urban_2021. Acesso em: 01 nov. 2023.

URBAN SYSTEMS. **Melhores cidades para fazer negócios.** 2020. Disponível em: https://conteudo.urbansystems.com.br/mcn_urban_2020. Acesso em: 01 nov. 2023.