



CAPÍTULO 11

MODELO DAS FORÇAS COMPETITIVAS E ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.14725161011>

Ademir Duarte Filho

Bruno da Silva Máximo Cavallin

Everton Tiago dos Santos Junior

Gustavo Souza da Silva

Vinicius Gabriel Alves dos Santos

Edi Carlos de Oliveira

O campo da estratégia empresarial foi profundamente marcado pelas contribuições do professor da *Harvard Business School*, Michael Porter, que entre as décadas de 1970 e 1980 apresentou referenciais que transformaram a compreensão sobre a concorrência. Dentre essas contribuições, destacam-se o Modelo das Forças Competitivas e as Estratégias Genéricas, que – em conjunto – oferecem às organizações tanto uma forma de diagnosticar a atratividade de um setor quanto caminhos práticos para competir de maneira sustentável (Porter, 1979; 1980; 1985).



Figura 1: Michael Porter.

Fonte: <<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?faId=6532>> (2025).

O Modelo das Forças Competitivas e as Estratégias Genéricas de Michael Porter constituem um arcabouço teórico e prático de grande relevância para organizações de qualquer porte. Enquanto o Modelo das Forças Competitivas ajuda a diagnosticar a estrutura e intensidade da competição em um setor, o Modelo das Estratégias Genéricas oferece caminhos estratégicos para responder a esse diagnóstico, seja por meio da eficiência (liderança em custos), da diferenciação ou da atuação em nichos específicos do mercado (enfoque) (Porter, 1979; 1980; 1985; Carneiro; Cavalcanti; Silva, 1997; Nakagawa, 2009).

O Modelo das Cinco Forças foi introduzido por Porter em 1979, no artigo *How Competitive Forces Shape Strategy*, publicado na *Harvard Business Review*. Nesse estudo, ele ampliou a noção tradicional de concorrência – até então restrita à rivalidade entre empresas do mesmo setor – ao propor que a rentabilidade e a atratividade de uma indústria são moldadas por cinco forças (Figura 2): rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, e poder de barganha de fornecedores e clientes (Porter, 1979; 1980; Nakagawa, 2009).

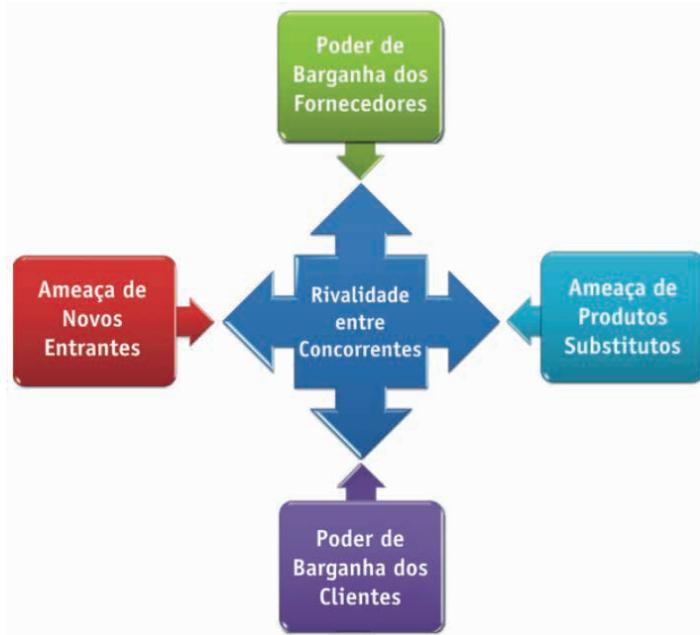


Figura 2: Modelo das cinco forças de Porter.

Fonte: <<https://cienciaenegocios.com/modelo-das-cinco-forcas-competitivas-de-porter/>> (2025).

Pouco tempo depois, em 1980, Porter publicou a obra *Competitive Strategy*, consolidando a ideia de que após compreender as pressões exercidas pelo setor, as empresas devem escolher um caminho estratégico bem definido. Nesse contexto, surgem as Estratégias Genéricas (Figura 3), classificadas como liderança em custo, diferenciação e enfoque (Porter, 1980; 1985). Com isso, Porter criou um modelo de análise setorial e ofereceu alternativas de posicionamento competitivo, formando um arcabouço estratégico completo e integrado (Carneiro; Cavalcanti; Silva, 1997).

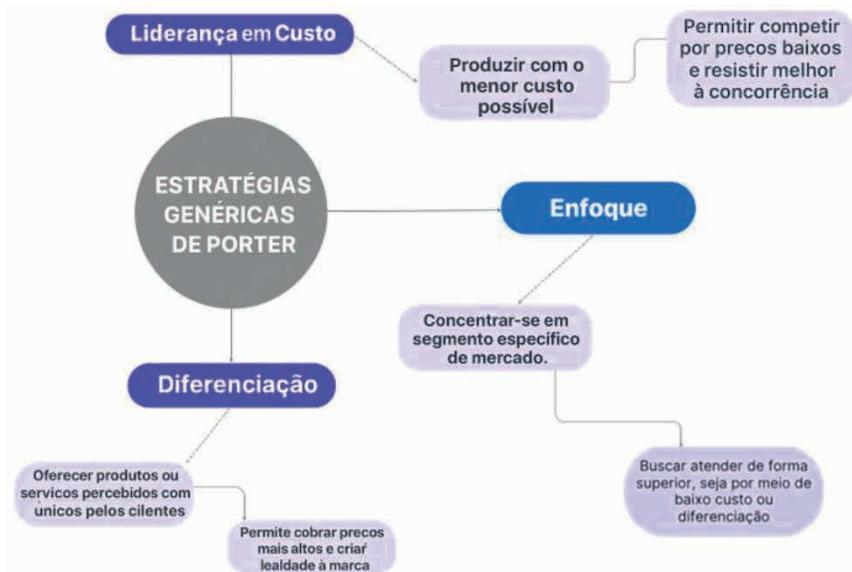


Figura 3: Modelo das estratégias genéricas de Porter.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

De acordo com Nakagawa (2009), no Modelo das Forças, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos e o poder de barganha dos clientes formam um conjunto de pressões que influenciam diretamente as condições de competição das empresas. Essa análise permite às empresas compreenderem o ambiente em que atuam e projetarem respostas adequadas. Segundo Porter (1980; 1985), essas respostas podem ser organizadas em três estratégias básicas:

- **Liderança em custo:** consiste em produzir com o menor custo possível, permitindo competir por preços baixos e resistir melhor à concorrência.

- **Diferenciação:** envolve oferecer produtos ou serviços percebidos como únicos pelos clientes, o que permite cobrar preços mais altos e criar lealdade à marca.
- **Enfoque:** significa concentrar os esforços em um segmento específico do mercado, buscando atendê-lo de forma superior, seja por meio da liderança pelo baixo custo ou diferenciação.

Ante o exposto, pode-se dizer que o Modelo das Forças fornece o diagnóstico do setor; e o Modelo das Estratégias Genéricas configuram a resposta competitiva para alcançar vantagem sustentável.

PASSO A PASSO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA

A aplicação integrada dos modelos de Porter pode ser realizada em etapas. Inicialmente, recomenda-se analisar a rivalidade entre os concorrentes, considerando fatores como diferenciação de produtos, fidelidade dos clientes e políticas de preços (Nakagawa, 2009). Em seguida, deve-se avaliar a ameaça de produtos substitutos, identificando alternativas capazes de atender às mesmas necessidades do consumidor (Porter, 1979; 1980; Nakagawa, 2009).

Outro aspecto relevante é o poder de barganha dos fornecedores, cuja concentração pode aumentar custos e reduzir margens. A ameaça de novos entrantes também deve ser considerada, analisando as barreiras de entrada e as possíveis medidas para dificultar o ingresso de concorrentes, como a construção de marcas fortes ou o uso de patentes (Nakagawa, 2009). Por fim, é necessário avaliar o poder de barganha dos clientes, buscando compreender sua capacidade de pressionar os preços ou exigir qualidade superior em produtos e/ou serviços (Porter, 1979; 1985; Santos *et al.*, 2025).

A partir desse diagnóstico das forças competitivas, a empresa deve escolher sua estratégia genérica, conforme proposto por Porter (1980; 1985): liderança em custos, diferenciação ou enfoque. Essa decisão envolve também definir o escopo de atuação, ou seja, se a empresa atenderá o mercado de forma ampla ou se concentrará em nichos específicos, o que orienta a escolha entre liderança, diferenciação ou foco (Porter, 1985).

Com a estratégia definida, é necessário alinhar atividades, recursos e processos internos para sustentar a posição escolhida, garantindo a execução eficaz (Carneiro; Cavalcanti; Silva, 1997). Além disso, a empresa deve acompanhar continuamente os resultados, revisar periodicamente suas ações e buscar recursos únicos, como competências internas, tecnologias ou marcas fortes, para manter a vantagem competitiva frente às mudanças do mercado (Carneiro; Cavalcanti; Silva, 1997).

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

Embora elaborados inicialmente para grandes corporações, o Modelo das Forças Competitivas e o Modelo das Estratégias Genéricas podem ser utilizados também por micro e pequenas empresas (MPEs), fornecendo-lhes suporte para analisar o ambiente, identificar riscos e oportunidades e estruturar posicionamentos estratégicos (Carneiro; Cavalcanti; Silva, 1997; Nakagawa, 2009).

De acordo com Nakagawa (2009), esses modelos de análise estratégica permitem que as organizações – sobretudo as MPEs – mesmo com recursos limitados, ampliem sua visão de mercado, identifiquem riscos setoriais, antecipem tendências e fortaleçam sua posição frente a concorrentes de maior porte. Além disso, esses modelos apoiam a definição de um posicionamento claro, evitando dispersão de esforços e contribuindo para decisões mais consistentes.

Para MPEs, a aplicação desses modelos proporciona decisões mais fundamentadas, maior clareza no posicionamento estratégico e fortalecimento da competitividade. Apesar de suas limitações, esses modelos continuam sendo referências no campo da administração estratégica, oferecendo às organizações instrumentos para compreender o ambiente competitivo, definir suas escolhas estratégicas e sustentar vantagens em contextos desafiadores.

VANTAGENS E DESVANTAGENS

O uso integrado do Modelo das Forças Competitivas e das Estratégias Genéricas apresenta diversas vantagens para organizações de diferentes portes. Conforme aponta Nakagawa (2009), essas ferramentas permitem uma compreensão ampla do mercado, oferecendo condições para que as empresas identifiquem as pressões competitivas e formulem estratégias mais sólidas.

Além disso, são aplicáveis também às MPEs, fornecendo-lhes suporte para a formulação estratégica e para a prevenção de riscos, mesmo em contextos de recursos limitados. Outro aspecto positivo destacado por Porter (1980; 1985) é o potencial de alcançar desempenho superior quando os modelos são aplicados de forma adequada, uma vez que proporcionam clareza no posicionamento estratégico e favorecem a atualização diante de mudanças no setor (Nakagawa, 2009).

Por outro lado, esses modelos estratégicos de Porter também apresentam limitações que precisam ser consideradas. Uma das principais desvantagens é a dependência de informações confiáveis e atualizadas, nem sempre acessíveis às MPEs (Santos *et al.*, 2025). Além disso, exigem acompanhamento constante e revisão periódica das estratégias, o que pode demandar esforços adicionais de gestão (Nakagawa, 2009).

Outro aspecto negativo é a necessidade de alinhamento interno entre setores e atividades, sem o qual a estratégia escolhida pode não se sustentar (Carneiro; Cavalcanti; Silva, 1997). Há ainda o risco de interpretações equivocadas quando não há domínio técnico adequado (Santos *et al.*, 2025) e a limitação frente a transformações rápidas, como as de ordem tecnológica, que podem exigir respostas mais ágeis do que o modelo originalmente prevê (Carneiro; Cavalcanti; Silva, 1997).

EXEMPLO PRÁTICO

Rocha-dos-Santos (2025) analisa como diferentes estratégias influenciam a competitividade e a sustentabilidade de companhias aéreas. O setor de aviação é altamente dinâmico, exigindo escolhas estratégicas claras diante de forças competitivas intensas, como ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores e clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre os concorrentes. O estudo analisou três companhias aéreas com estratégias distintas relacionadas à competitividade:

1. Southwest Airlines: representa o caso de sucesso baseado na liderança em custos. A companhia padronizou sua frota, incorporando apenas aviões Boeing 737, utiliza aeroportos menos movimentados e possui uma cultura organizacional alinhada à eficiência operacional. Como resultado, ela oferece tarifas baixas mantendo a lucratividade.

2. Continental Airlines: tentou implantar um modelo híbrido chamado “Continental Lite”, misturando serviços tradicionais com preços baixos. A Estratégia falhou porque não havia alinhamento entre os custos altos do serviço completo e a proposta de baixo custo. Isso gerou confusão para os clientes e ineficiência interna, resultando em prejuízos e perda de mercado.

3. Singapore Airlines: é o exemplo mais complexo e bem-sucedido. A companhia adotou uma estratégia dual, combinando diferenciação (atendimento de luxo e inovação constante) com controle de custos (treinamento rigoroso e sinergia entre unidades de negócio). Esse sucesso só foi possível porque todos os pilares da organização estavam perfeitamente integrados.

Os três casos analisados evidenciam como as decisões táticas influenciam diretamente a percepção de valor pelo consumidor final. A compreensão das forças concorrentiais levou as companhias a adotar diferentes estratégias genéricas – liderança em custos, diferenciação e foco – revelando que não basta apenas escolher uma boa estratégia; é indispensável garantir sua coerência com a estrutura e a cultura organizacional.

Nesse sentido, a Southwest Airlines demonstrou que simplicidade e foco podem gerar eficiência sustentável. A Continental Airlines, por sua vez, expôs os riscos de tentar conciliar múltiplas abordagens sem um posicionamento claro, resultando em perda de competitividade. Já a Singapore Airlines mostrou que, com planejamento estruturado, é possível combinar o melhor dos dois mundos: custos controlados e valor agregado ao cliente.

Além das estratégias genéricas, as três companhias aéreas buscaram compreender sua competitividade a partir das cinco forças competitivas de Michael Porter – ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre os concorrentes – com a finalidade de compreender como diferentes fatores estruturais influenciam na rentabilidade e na competitividade.

1. Ameaça de novos entrantes: o setor aéreo apresenta altas barreiras de entrada, que incluem investimento inicial elevado, necessidade de certificações, estrutura de custos fixa e importância de economias de escala. Mesmo assim, novos modelos – como o baixo custo da Southwest Airlines – superam parcialmente essas barreiras. Já a Singapore Airlines, no segmento *premium*, está menos exposta a novos entrantes, pois exige anos de construção de marca e cultura organizacional. Embora seja difícil entrar no setor, companhias que inovam no modelo de negócios conseguem estabelecer-se, desde que mantenham consistência estratégica.

2. Poder de barganha dos fornecedores: os fornecedores exercem forte poder de barganha, uma vez que existem poucos fabricantes de aeronaves e fornecedores de peças. A Southwest Airlines reduziu custos padronizando sua frota. A Singapore Airlines mitigou riscos com contratos longos e gestão de relacionamento. Mesmo com fornecedores fortes, empresas podem reduzir o impacto por meio da padronização e de estratégias de compras.

3. Poder de barganha dos clientes: os clientes têm grande poder, impulsionado por plataformas digitais e maior sensibilidade ao preço. A Southwest Airlines oferece preços baixos, enquanto a Singapore Airlines foca no serviço *premium* para clientes menos sensíveis ao preço. A Continental Airlines tentou atender a todos e fracassou. É preciso escolher entre competir por preço ou por diferenciação.

4. Ameaça de produtos ou serviços substitutos: no setor aéreo inclui transporte rodoviário, ferroviário e videoconferências. Essa ameaça é maior em rotas curtas. A Southwest Airlines enfrentou isso com voos frequentes e preços acessíveis. A Singapore Airlines atendeu passageiros que valorizam conforto e experiência, reduzindo a chance de migração. A ameaça existe, mas pode ser mitigada por conveniência e diferenciação.

5. Rivalidade entre os concorrentes: a rivalidade no setor é muito intensa, com guerras de preços e margens de lucro baixas. A Southwest Airlines se destaca pela eficiência. A Singapore Airlines mantém qualidade e inovação. A Continental Airlines mostrou que um posicionamento inconsistente aumenta a rivalidade e leva a perdas. A rivalidade obriga as empresas a buscar eficiência e clareza estratégica.

O processo de implantação das ferramentas estratégicas (estratégias genéricas e as cinco forças de Michael Porter) ocorreu em diversas etapas, descritas a seguir:

1. Diagnóstico inicial: análise do ambiente externo e interno por meio de coleta de dados secundários; identificação das forças competitivas atuantes no setor aéreo. Foi feito um mapeamento das principais características de cada companhia, como modelo de negócio, estrutura organizacional e cultura.

2. Definição de objetivos estratégicos: os objetivos foram alinhados às forças de mercado, considerando o posicionamento desejado – liderança em custo, diferenciação ou foco em nichos específicos. As companhias buscaram compreender qual estratégia se adequava melhor ao seu perfil, contexto de mercado e recursos disponíveis.

3. Aplicação das ferramentas de gestão: as estratégias genéricas e análise das cinco forças competitivas forma utilizadas para orientar a formulação de planos de ação. Como resultado, as companhias ajustaram suas estruturas, processos internos e cultura organizacional de acordo com a estratégia escolhida.

4. Implementação operacional: foi realizada a inserção das ações estratégicas nas operações diárias, com monitoramento contínuo dos indicadores relacionados aos objetivos. Houve também treinamentos e comunicação organizacional para garantir alinhamento interno.

5. Avaliação e ajustes: após um período de execução, realizou-se uma revisão crítica do desempenho estratégico, ajustando estratégias e ações com base nos resultados obtidos, garantindo maior coerência e adaptabilidade às forças do mercado.

Os resultados após a implementação das ferramentas de gestão estratégica demonstram que a Southwest Airlines se destacou pela consolidação da liderança em custos, alcançando resultados financeiros expressivos, como o lucro líquido de US\$ 261 milhões no último trimestre de 2024, além de ampliar sua participação de mercado. Em contrapartida, a Continental Airlines fracassou ao tentar adotar uma estratégia híbrida de diferenciação e custo, perdendo vantagem competitiva e evidenciando os riscos de uma integração estratégica mal conduzida.

Já a Singapore Airlines apresentou um caso de inovação bem-sucedida, ao aliar diferenciação e eficiência operacional de forma coerente e sustentável, fortalecendo sua vantagem competitiva no longo prazo. Além disso, a análise das forças competitivas mostrou-se essencial, oferecendo às companhias *insights* valiosos para ajustar seus modelos de negócio frente às ameaças e oportunidades do setor. Esses resultados reforçam a relevância do alinhamento estratégico como fator determinante para a adaptação organizacional e a geração de vantagem competitiva duradoura.

Companhia	Modelo estratégico	Principal resultado	Desafios encontrados
Southwest Airlines	Liderança em custos	Lucro de US\$ 261 milhões no último trimestre de 2024	Manutenção da eficiência operacional
Continental Airlines	Modelo híbrido de diferenciação e custo	Fracasso na implementação, perda de vantagem	Dificuldades na integração das estratégias
Singapore Airlines	Diferenciação + eficiência operacional	Vantagem competitiva sustentável	Manutenção do alto padrão de serviço

Ante o exposto, constatou-se que implantação de ferramentas estratégicas, fundamentadas nas Forças Competitivas e nas Estratégias Genéricas, é decisiva para o sucesso no setor aéreo. O alinhamento entre estratégia, cultura e estrutura organizacional é fundamental para sustentar vantagens competitivas. Os estudos de caso das companhias aéreas evidenciam que estratégias bem-sucedidas requerem coerência interna e adaptação às forças do mercado, além de uma gestão contínua do ambiente externo.