

5 FORÇAS DE PORTER

Onde a concorrência aperta de verdade, força por força



COMO PREENCHER

- 1. Avalie cada uma das 5 forças separadamente. Não pule para "o mercado está difícil": cada força tem uma causa diferente e pede resposta diferente.
- 2. Classifique a **intensidade** (alta, média ou baixa) apoiado na evidência da linha, não ao contrário.
- 3. Escreva a **evidência** como fato verificável. Reaproveite os números que já apareceram na PESTEL (D01) quando for o mesmo fato.
- 4. A **implicação estratégica** é a frase que vai para a Formulação: o que essa força obriga a empresa a fazer ou parar de fazer.

PLANEJAMENTO / CÓDIGO	RESPONSÁVEL	DATA
PE-2027-006	Marina Salles, Inteligência de Mercado	05/08/2026

AS 5 FORÇAS intensidade apoiada em evidência, não em impressão

FORÇA	INTENSIDADE	EVIDÊNCIA DO CASO	IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA
Rivalidade entre concorrentes	Alta	104 clínicas na praça, +53% em 5 anos; mesma carteira de convênios que 9 dos 10 maiores concorrentes	Preço de primeira consulta não sustenta margem; diferenciação precisa vir de quem já é paciente
Poder de negociação dos pacientes	Alta	71% compara 3 ou mais orçamentos antes de fechar; troca de clínica caiu de 3,8 para 2,3 anos	Sem relacionamento, o paciente decide só por preço a cada tratamento novo
Poder de negociação de fornecedores	Média	Insumo concentrado em 3 distribuidoras nacionais; a rede negocia volume das 12 unidades	Escala das 12 unidades é vantagem de custo real, a preservar
Ameaça de novos entrantes	Média	12 clínicas novas abriram na praça só no último ano	Abrir mais unidade não é mais diferencial competitivo, a barreira caiu para todos
Ameaça de substitutos	Baixa	Clínicas populares e atendimento domiciliar respondem por menos de 8% da praça	Pressão de preço pontual, ainda não é ameaça estrutural ao modelo

FORÇA QUE MAIS APERTA HOJE Rivalidade entre concorrentes e poder de negociação dos pacientes, juntas: a praça cresceu 53% em concorrentes e a troca de clínica ficou mais fácil.	O QUE ESSA FORÇA DESCARTA COMO RESPOSTA Descarta abrir mais unidade nessa praça: a barreira de entrada caiu para qualquer concorrente, 12 clínicas novas abriram só no último ano.
---	---

SINAIS DE UMA LEITURA DE PORTER QUE SERVE PRA DECIDIR ■ As 5 forças foram avaliadas, mesmo a que parece óbvia demais para escrever. ■ Nenhuma linha tem intensidade "alta" sem uma evidência que sustente. ■ A implicação de cada força aparece de novo na SWOT (D03), do lado de Oportunidade ou Ameaça.
--