IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)
e-ISSN:2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 28, Issue 11. Ser. 1 (November. 2026), PP 13-23
www.iosrjournals.org

Analysis of The Competitive Landscape Through Porter's Five Forces: A Case Study of A Wholesale Distributor of Healthcare Products In Manaus Am

Esdras Augusto Carvalho Barros[1] Prof .Dr. Nilson José de Oliveira Junior[2]
[1] *Graduando em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas*
[2]*Professor-Orientador. Titulação. Docente na Universidade do Estado do Amazonas*

ABSTRACT
This article analyzes the competitive environment of a wholesale distributor of healthcare products located in Manaus, Amazonas, based on Porter's Five Forces model and considering the logistical particularities of the Amazon region and their relationship with commercial management. The research is applied, descriptive and predominantly qualitative, supported by quantitative data and developed through a case study. Data were collected through four structured questionnaires administered to competitors, suppliers, customers and internal managers, totaling 13 valid responses from a universe of 22 participants. The results indicate high rivalry among competitors, relevant bargaining power of suppliers and buyers, a moderate threat of new entrants and substitute product not determined. Manaus logistics, especially transportation costs and lead times and dependence on external supply, intensify some of these competitive pressures. On the other hand, quotation response speed, delivery reliability, technical knowledge and adaptability constitute commercial responses capable of reducing competition based exclusively on price. The study concludes that the company's competitiveness depends on the articulation between sectoral analysis, supply planning and commercial management efficiency.

Keywords*:Porter's Five Forces; Competitiveness; Wholesale distribution.*

Date of Submission: 27-10-2026 Date of Acceptance: 06-11-2026

I. INTRODUÇÃO

A competitividade constitui um aspecto central da gestão estratégica, especialmente em mercados nos quais as empresas disputam clientes por meio de preços, disponibilidade de produtos, condições comerciais, qualidade do atendimento e capacidade de diferenciação. Em setores atacadistas, nos quais diferentes distribuidores frequentemente comercializam marcas e itens semelhantes, a compreensão da estrutura competitiva torna-se particularmente relevante, pois pequenas diferenças em prazo, disponibilidade, relacionamento, capacidade de negociação e qualidade do serviço podem alterar a preferência do comprador.

O modelo das Cinco Forças de Porter oferece uma estrutura para analisar essa dinâmica ao considerar a rivalidade entre concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos ou serviços substitutos (Porter, 1980). A atuação conjunta dessas forças influencia a intensidade da competição, a atratividade do setor e as condições de rentabilidade. Almeida e Pinho (2020) reforçam que as forças variam conforme a indústria e sua evolução, de modo que a leitura estratégica precisa ser contextualizada e não aplicada de maneira mecânica.

No mercado de distribuição atacadista de produtos para a saúde em Manaus-AM, a análise competitiva também precisa considerar as particularidades logísticas da região amazônica. Grandes distâncias em relação aos principais centros fornecedores, dependência de modais específicos, custos de frete, sazonalidade e prazos de abastecimento podem afetar a disponibilidade de produtos, a formação de preços, a manutenção de estoques e o cumprimento dos prazos acordados com os clientes. Por isso, nesta pesquisa, a logística é tratada como condição contextual transversal: ela não constitui uma sexta força, mas pode intensificar o poder de fornecedores e compradores e a rivalidade entre empresas.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DELIMITAÇÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO

A empresa objeto do estudo é uma distribuidora atacadista de produtos para a saúde que comercializa materiais hospitalares, entre eles sondas, cânulas, tubos, agulhas, seringas, curativos, luvas e lençóis descartáveis, além de produtos laboratoriais, como soros, reagentes, testes, hemoderivados e tubos K3. Seu atendimento abrange instituições públicas, clínicas particulares, hospitais particulares e laboratórios

particulares. A pesquisa não dispõe de informações quantitativas para estabelecer qual desses segmentos representa a maior parcela das vendas.

Atualmente, as vendas da empresa concentram-se em Manaus-AM. Por isso, a delimitação concorrencial adotada nesta pesquisa considera distribuidores locais, não abrangendo distribuidores sediados em outras regiões que eventualmente vendam para compradores de Manaus. O abastecimento combina aquisições de fabricantes, importadores e outros distribuidores, conforme a disponibilidade dos produtos e as condições de frete oferecidas.

A escolha da empresa como estudo de caso decorreu da facilidade de acesso às informações, uma vez que o pesquisador atua como estagiário na organização. A coleta ocorreu de 31 de agosto a 30 de setembro de 2026. Essa relação facilitou o acesso ao campo, mas deve ser considerada na interpretação dos resultados, sobretudo das avaliações dos gestores internos.

Paralelamente, a gestão comercial representa a dimensão interna por meio da qual a organização procura responder às pressões externas identificadas. Ramos, Silva e Ibiapina (2026) associam a gestão comercial à articulação de vendas, marketing, logística, atendimento, tecnologia da informação e gestão de pessoas, destacando que o conhecimento do mercado, o monitoramento da concorrência e a capacidade de adaptação contribuem para a construção de diferenciais competitivos. Essa perspectiva é especialmente útil para o caso analisado, pois permite conectar o diagnóstico das Cinco Forças a práticas concretas como rapidez na elaboração de cotações, cumprimento de prazos, conhecimento técnico e planejamento de compras.

Diante desse contexto, o objetivo geral da pesquisa é analisar o cenário competitivo de uma distribuidora atacadista de produtos para a saúde localizada em Manaus-AM a partir das Cinco Forças de Porter, considerando as particularidades logísticas regionais e a atuação da gestão comercial. Como objetivos específicos, busca-se: identificar as pressões competitivas percebidas por concorrentes, fornecedores, clientes e gestores; examinar como as condições logísticas influenciam essas pressões; e relacionar os achados a práticas comerciais capazes de fortalecer o posicionamento da empresa.

A questão que orienta o estudo é: como se caracteriza o cenário competitivo de uma distribuidora atacadista de produtos para a saúde em Manaus-AM a partir das Cinco Forças de Porter? A resposta a essa questão exige não apenas descrever as percepções coletadas, mas confrontá-las com o referencial teórico, evitando que os resultados se limitem à apresentação de notas e frequências. Assim, a discussão procura interpretar os dados à luz de Porter (1980), Almeida e Pinho (2020), Ramos, Silva e Ibiapina (2026), Mariotto (1991) e Passos (2013).

Além desta introdução, o artigo está estruturado em quatro seções. A seção 2 apresenta a fundamentação teórica, com uma subseção específica sobre gestão comercial, seguida da aplicação das Cinco Forças ao setor atacadista e dos desafios logísticos amazônicos. A seção 3 descreve a metodologia. A seção 4 apresenta e discute os resultados por grupo pesquisado e, posteriormente, reorganiza os achados segundo as cinco forças. A seção 5 reúne as considerações finais, implicações práticas, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Porter (1980) propõe que a competição em um setor não se limita aos concorrentes diretos. A estrutura competitiva resulta da interação entre cinco forças: ameaça de entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes (figura 1). A intensidade combinada dessas forças influencia a atratividade do setor e orienta a formulação de estratégias defensivas ou de posicionamento.

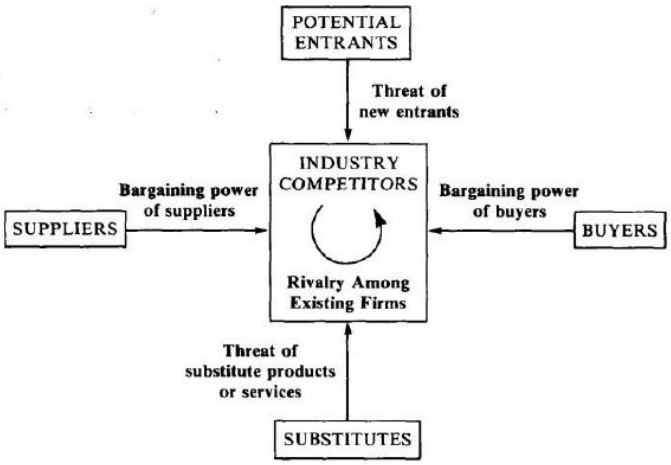
Mariotto (1991) observa que clientes, fornecedores, substitutos e potenciais entrantes também participam da concorrência, caracterizando uma rivalidade ampliada. Essa leitura é importante porque desloca o foco da simples comparação entre empresas concorrentes para a estrutura de relações que condiciona preços, custos, margens, acesso a insumos e capacidade de diferenciação.

Almeida e Pinho (2020) destacam que o modelo é útil para interpretar a concorrência porque permite avaliar comportamentos e posições competitivas, mas alertam que a intensidade de cada força depende do contexto. No estudo das autoras, realizado em ambiente empresarial simulado, o poder de barganha dos fornecedores tornou-se um dos principais condicionantes da competição, sobretudo para as empresas atacadistas. Embora o contexto seja simulado, a lógica relacional é pertinente ao presente estudo: empresas atacadistas dependem de fontes de suprimento e precisam administrar simultaneamente condições de compra e exigências de clientes.

A rivalidade tende a se intensificar quando os concorrentes disputam clientes por preço, prazo, disponibilidade e serviço. Já o poder dos compradores aumenta quando existem alternativas de fornecedores, facilidade de comparação e baixo custo de troca. O poder dos fornecedores cresce quando há poucas fontes de suprimento, marcas indispensáveis, dependência de fabricantes específicos ou custos relevantes para substituir o fornecedor. A ameaça de novos entrantes depende das barreiras de entrada, enquanto os substitutos

correspondem a alternativas capazes de atender à mesma necessidade do comprador (Porter, 1980; Almeida; Pinho, 2020).

Figura 1: As Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter (1980, p. 4)

Uma contribuição importante do modelo é permitir que o diagnóstico do ambiente seja convertido em questão estratégica. Não basta afirmar que uma força é elevada; é necessário compreender por que ela se manifesta e quais capacidades organizacionais podem reduzir a vulnerabilidade correspondente. Essa lógica sustenta a integração adotada neste artigo entre análise setorial e gestão comercial.

Quando se atribuiu pesos a cada uma das cinco forças, não houve a mesma homogeneidade do questionamento feito na escolha de qual força de Porter representou o maior desafio para a equipe na simulação. O poder de barganha dos fornecedores foi percebido em três pesos diferentes pelos atacadistas, recebendo os valores 3, 4 e 5. (Almeida; Pinho, 2020, p. 10).

Esse fato indica que a percepção das forças não precisa ser uniforme entre os agentes. No presente estudo, essa observação orienta a leitura dos questionários: as classificações finais não são tratadas como medidas estatísticas rígidas, mas como sínteses interpretativas construídas a partir da convergência entre grupos e do sentido teórico dos indicadores.

2.1 GESTÃO COMERCIAL

A gestão comercial compreende o conjunto de processos voltados à organização das atividades de mercado e à transformação de oportunidades comerciais em resultados sustentáveis. Ramos, Silva e Ibiapina (2026) descrevem essa área como responsável por articular recursos ligados a vendas, marketing, análise de mercado, logística, tecnologia da informação, atendimento ao cliente e gestão de pessoas. Nessa perspectiva, a gestão comercial não se restringe à venda: ela conecta informações externas, capacidades internas e relacionamento com clientes e fornecedores.

Para Ramos, Silva e Ibiapina (2026), a eficiência comercial depende da capacidade de obter informações em tempo adequado, compreender o ambiente de mercado e posicionar a empresa estrategicamente. O monitoramento da concorrência e das tendências, aliado à adaptação às mudanças, amplia a capacidade de antecipação e reduz decisões baseadas apenas em reação. No caso de uma distribuidora, isso se traduz em planejamento de compras, acompanhamento da demanda, velocidade de resposta, negociação e gestão de relacionamento.

Outro elemento é a integração entre vendas e marketing. A gestão comercial busca alinhar a proposta de valor, a política de preços, a comunicação e o atendimento às necessidades do consumidor. Kotler e Keller (2012 apud Ramos; Silva; Ibiapina, 2026), relacionam a estratégia competitiva à diferenciação das ofertas e à capacidade de conquistar particiPortepação de mercado. Em setores de baixa diferenciação física do produto, a diferenciação pode migrar para o serviço agregado: rapidez, confiabilidade, suporte técnico, disponibilidade e facilidade de negociação.

O planejamento comercial também fornece uma ponte entre diagnóstico e ação. Informações sobre comportamento do cliente, concorrência e desempenho de vendas podem orientar metas, indicadores e prioridades. Ramos, Silva e Ibiapina (2026) ressaltam ainda a importância da capacitação da equipe, da comunicação interna e de ferramentas tecnológicas para tornar a tomada de decisão mais rápida e consistente.
Nesta pesquisa, a gestão comercial é tratada como dimensão de resposta estratégica às pressões externas. O

modelo de Porter identifica onde a pressão se origina; a gestão comercial ajuda a compreender como a empresa pode responder por meio de serviço, relacionamento, planejamento, conhecimento técnico e velocidade operacional.

A gestão comercial é a área responsável por articular todas as atividades ligadas ao comércio dentro de uma organização, incluindo vendas, marketing, logística, atendimento ao cliente, tecnologia da informação e gestão de pessoas. Esse conjunto de funções precisa ser coordenado de maneira estratégica, de modo que os esforços comerciais estejam alinhados com os objetivos organizacionais. (Ramos; Silva; Ibiapina, 2026, p. 10).

A definição acima sustenta a separação desta subseção no referencial teórico. Ela também oferece categorias diretamente relacionadas aos dados empíricos do estudo, como velocidade das cotações, cumprimento de prazos, conhecimento técnico, capacidade de negociação e adaptação estratégica.

2.2 CINCO FORÇAS, SETOR ATACADISTA E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS

No setor atacadista, a empresa ocupa uma posição intermediária entre fabricantes e compradores institucionais. Essa posição amplia a relevância simultânea do poder de fornecedores e compradores: a distribuidora precisa adquirir em condições viáveis e, ao mesmo tempo, oferecer preço, disponibilidade e serviço competitivos ao cliente final. Almeida e Pinho (2020) mostram, em ambiente simulado, que o poder de fornecedores pode se tornar especialmente sensível para atacadistas quando há dependência de poucas indústrias.

Em mercados nos quais os produtos são semelhantes entre distribuidores, a rivalidade pode deslocar-se para dimensões comerciais. Preço permanece importante, mas prazo, disponibilidade, confiabilidade e atendimento tornam-se critérios de escolha. Ramos, Silva e Ibiapina (2026) argumentam que estratégias comerciais integradas e monitoramento contínuo do mercado podem criar diferenciais competitivos e melhorar o desempenho operacional.

Essa combinação teórica permite interpretar a distribuidora analisada não apenas como agente passivo submetido às cinco forças, mas como organização capaz de desenvolver respostas. A diversificação de fornecedores pode reduzir a dependência; o planejamento de estoque pode mitigar atrasos; a agilidade nas cotações pode reduzir a sensibilidade do cliente ao preço; e o conhecimento técnico pode aumentar o valor percebido e custos de troca relacionais.

Sua posição de custos proporciona à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, pois seus custos mais baixos significam que a empresa ainda pode gerar retornos após seus concorrentes terem investido seus lucros para combater a rivalidade. [...] O baixo custo proporciona uma defesa contra os fornecedores, oferecendo mais flexibilidade para lidar com os aumentos de custos. (Porter, 1991, apud Ramos; Silva; Ibiapina, 2026, p. 5-6).

Embora o presente estudo não tenha como objetivo testar uma estratégia genérica de liderança em custos, o trecho ajuda a compreender por que logística, abastecimento e negociação com fornecedores repercutem diretamente na competitividade de preços da distribuidora.

2.3 DESAFIOS LOGÍSTICOS DA REGIÃO AMAZÔNICA

A logística na Amazônia apresenta dificuldades associadas às grandes distâncias, à dispersão geográfica, à dependência de modais fluviais e aéreos e à disponibilidade limitada de determinados suprimentos locais. Passos (2013) demonstra que sazonalidade, infraestrutura e longos deslocamentos aumentam o tempo e o custo das operações, afetando planejamento, transporte, armazenagem e regularidade do abastecimento.

Para empresas atacadistas instaladas em Manaus, essas condições repercutem sobre estoques, preços, prazos de entrega e capacidade de atendimento. A necessidade de antecipar pedidos pode elevar capital imobilizado; atrasos podem gerar ruptura de estoque; fretes mais caros pressionam margens; e prazos mais longos ampliam a importância da previsibilidade.

Nesta pesquisa, a logística não é incorporada como uma força adicional ao modelo de Porter. Ela é compreendida como condição regional capaz de intensificar forças existentes. A dependência de abastecimento externo pode fortalecer fornecedores; custos e atrasos podem elevar a rivalidade por disponibilidade; e clientes podem ampliar seu poder ao comparar distribuidores capazes de entregar mais rapidamente.

III. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva e predominantemente qualitativa, com apoio de dados quantitativos. É aplicada porque busca produzir um diagnóstico útil à compreensão de uma situação organizacional concreta; é descritiva porque procura caracterizar as pressões competitivas percebidas pelos agentes relacionados à empresa; e utiliza apoio quantitativo para organizar respostas estruturadas em escalas ordinais.

Quanto aos procedimentos, adotou-se o estudo de caso em uma empresa de pequeno porte, distribuidora atacadista de produtos para a saúde localizada em Manaus-AM. A escolha do estudo de caso é coerente com a questão de pesquisa, pois o objetivo não é estimar estatisticamente o comportamento de todo o setor, mas compreender de forma contextualizada como as Cinco Forças se manifestam na realidade da organização analisada.

O universo acessível da pesquisa compreendeu 22 pessoas vinculadas às organizações relacionadas ao ambiente competitivo da empresa, distribuídas entre gestores internos, funcionários de instituições clientes, funcionários de fornecedores e funcionários de empresas concorrentes. Esse universo foi composto por 9 participantes vinculados a fornecedores, 7 a instituições clientes, 2 gestores internos e 4 participantes vinculados a empresas concorrentes.

Os respondentes foram funcionários indicados ou disponíveis em cada organização que aceitou participar, incluindo, na empresa estudada, o diretor e o proprietário. A seleção ocorreu por amostragem não probabilística por conveniência, considerando acessibilidade, vínculo do participante com uma das organizações dos quatro grupos e concordância em participar (Prodanov; Freitas, 2013). O convite foi encaminhado por e-mail a cada instituição, acompanhado de informações sobre a pesquisa.

A coleta foi realizada entre 31/08/2026 e 30/09/2026. Dos 22 participantes convidados, foram obtidas 13 respostas válidas: 5 de fornecedores (de 9 convidados), 3 de clientes (de 7 convidados), 2 de gestores internos (de 2 convidados) e 3 de concorrentes (de 4 convidados), correspondendo a uma taxa de resposta geral de 59,1%. Não foram informadas as funções específicas dos respondentes externos, além de sua vinculação às organizações.

A coleta de dados foi realizada por meio de quatro questionários estruturados no Google Forms, elaborados a partir de dimensões associadas às Cinco Forças de Porter e a fatores de resposta comercial. Os instrumentos foram direcionados separadamente aos quatro grupos para captar perspectivas complementares sobre concorrência, preço, abastecimento, comparação de propostas, atendimento, logística, barreiras de entrada, substitutos e capacidade de adaptação.

Para operacionalizar o modelo teórico, os indicadores foram agrupados conforme a força competitiva à qual se relacionavam. A rivalidade foi examinada pelo nível de concorrência, influência dos preços e comparação de propostas; o poder dos fornecedores considerou dependência, negociação, disponibilidade, planejamento e abastecimento; o poder dos compradores foi analisado por comparação de propostas, influência do preço, prazos, rapidez das cotações e atendimento; novos entrantes foram avaliados pela percepção de impacto e barreiras; e a questão sobre marcas e produtos alternativos foi mantida como percepção sobre alternativas comerciais, sem ser utilizada como medida válida de substitutos no sentido estrito de Porter (1980). Marcas equivalentes do mesmo tipo de produto refletem, em regra, concorrência entre ofertas existentes; não foi coletado indicador específico de soluções funcionalmente diferentes que satisfaçam a mesma necessidade.

Os dados quantitativos foram organizados em escalas ordinais de cinco pontos, adaptadas ao conteúdo de cada questão. Como as escalas representam dimensões distintas, não foram somadas em um índice único. A análise foi descritiva e interpretativa, considerando distribuição, predominância e convergência das respostas. Posteriormente, os achados foram confrontados com o referencial teórico.

As classificações finais das forças - elevada, relevante e moderada - não correspondem a pontos de corte estatísticos. Elas resultaram da análise descritiva das respostas dos participantes, observando-se predominâncias e convergências, em confronto com a fundamentação teórica apresentada. Como referência interpretativa, consideraram-se elevadas as forças com predominância de notas 4 e 5 (caso da rivalidade, com média próxima de 4,6) e intermediárias aquelas com notas concentradas entre 3 e 4 (caso dos novos entrantes, com média próxima de 3,7 nas respostas dos concorrentes). Não foi possível classificar a ameaça de substitutos de maneira fundamentada, pois o instrumento avaliou marcas/produtos alternativos sem distinguir produtos equivalentes de soluções substitutas em sentido porteriano.

Em razão do número reduzido de participantes e da amostragem por conveniência, os resultados não possuem pretensão de generalização estatística. Sua validade está vinculada ao diagnóstico do caso estudado e à coerência entre dados, categorias teóricas e interpretação. Essa limitação é retomada nas considerações finais.

O pesquisador mantém vínculo de estágio com a empresa estudada, circunstância que contribuiu para a escolha do caso e o acesso aos participantes. Esse vínculo foi considerado na interpretação das respostas internas, que expressam percepções dos gestores, não medidas independentes de desempenho.

IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados são apresentados inicialmente conforme os quatro grupos pesquisados e, em seguida, reorganizados diretamente segundo as Cinco Forças de Porter.

Tabela 1 - Percepção dos Concorrentes

Empresa concorrente	Nível de concorrência	Influência dos preços	Impacto de novos entrantes	Comparação de propostas
Distribuidora Norte Saúde	5	5	4	5
Amazônia Medical Supply	4	4	3	4
Manaus Hospitalar	5	5	4	5

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

As respostas sugerem um padrão de elevada rivalidade: duas das três empresas atribuíram nota máxima ao nível de concorrência e à influência dos preços, enquanto a terceira atribuiu nota 4. A comparação de propostas também recebeu notas 4 e 5. O conjunto sugere um ambiente em que os concorrentes disputam negócios de forma intensa e em que o comprador dispõe de informações suficientes para confrontar ofertas antes da decisão.

Esse resultado é coerente com Porter (1980), para quem a rivalidade se intensifica quando as empresas percebem interdependência e respondem aos movimentos umas das outras. No caso estudado, preço e comparação de propostas funcionam como mecanismos concretos dessa interdependência: uma redução de preço, um prazo mais curto ou uma resposta mais rápida de um distribuidor pode exigir reação dos demais.

Almeida e Pinho (2020) lembram que a rivalidade ocupa posição central no modelo porque pode tensionar as demais forças. A pesquisa das autoras mostrou que diferentes grupos podem perceber forças distintas como predominantes. No presente caso, a visão dos concorrentes enfatiza a rivalidade e o preço, enquanto os fornecedores e gestores acrescentam a dimensão do abastecimento. Essa diferença não representa contradição; indica que cada agente observa o setor a partir de sua posição na cadeia.

A comparação frequente de propostas também sinaliza poder relevante dos compradores. Quando clientes conseguem solicitar múltiplas cotações e comparar preço, prazo e disponibilidade, o custo de busca diminui e a empresa fornecedora precisa justificar sua proposta de valor. Assim, a rivalidade não pode ser analisada isoladamente do poder de negociação dos compradores.

Quanto à ameaça de novos entrantes, as notas entre 3 e 4 apontam uma percepção intermediária. Há barreiras, mas elas não parecem suficientes para tornar o mercado protegido. A entrada pode exigir conhecimento técnico, relacionamento com fabricantes, capital de giro, estoque e capacidade logística; porém, a percepção dos respondentes sugere que esses requisitos dificultam, sem impedir, o ingresso de novas empresas.

Do ponto de vista da gestão comercial, a intensidade da concorrência reforça a necessidade de monitoramento contínuo. Ramos, Silva e Ibiapina (2026) defendem que compreender o mercado, acompanhar concorrentes e adaptar a estratégia são funções centrais da gestão comercial. Para a empresa analisada, isso significa que a resposta competitiva não deve se limitar a acompanhar preços, mas combinar preço com agilidade, confiabilidade e conhecimento técnico.

a. PERCEPÇÃO DOS FORNECEDORES

Cinco fornecedores parceiros responderam ao instrumento. Foram considerados aspectos relacionados ao planejamento de pedidos, atrasos por barreiras fiscais, relevância da empresa como cliente e conhecimento técnico.

Tabela 2 - Percepção dos fornecedores

Fornecedor	Planejamento de pedidos	Atrasos fiscais	Relevância da empresa	Conhecimento técnico
MedSupply Brasil	5	2	5	5
BioLab Nacional	4	3	4	4
Hospimed	5	2	5	5
Diagnóstica Brasil	3	4	4	3
VitalCare	4	3	5	4

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

O planejamento antecipado dos pedidos recebeu avaliações predominantemente altas, com notas entre 3 e 5. Esse resultado sugere que a distribuidora procura reduzir a exposição a rupturas de estoque por meio de antecipação e organização do abastecimento. Em um contexto de longas distâncias, essa prática adquire caráter

estratégico, pois o tempo de reposição tende a ser menos flexível.
Os atrasos relacionados a barreiras fiscais apresentaram intensidade baixa a moderada para a maioria dos respondentes, com uma nota 4. Isso indica que a burocracia fiscal não se manifesta de forma uniforme, mas pode agravar situações logísticas já complexas. A relevância da empresa como cliente, por sua vez, recebeu notas 4 e 5 em todas as respostas, sugerindo que a relação não é de dependência unilateral.

Porter (1980) explica que o poder dos fornecedores cresce quando o comprador possui poucas alternativas, quando o insumo é importante para sua atividade ou quando a substituição envolve custos. Almeida e Pinho (2020) observaram, em contexto atacadista simulado, que a dependência de fornecedores pode assumir papel determinante nas negociações. O caso estudado apresenta lógica semelhante: a distribuidora depende do abastecimento, mas sua relevância como cliente cria algum poder compensatório.
A condição logística de Manaus amplia esse problema. Quando o suprimento vem de outras regiões, disponibilidade e prazo deixam de ser questões meramente operacionais e passam a influenciar a força competitiva do fornecedor. A possibilidade de atraso, frete elevado ou reposição lenta aumenta o custo de trocar de fornecedor em situações emergenciais e pode reduzir a margem de negociação da distribuidora.
A avaliação positiva do conhecimento técnico também merece destaque. Fornecedores atribuíram notas de 3 a 5, com predominância de 4 e 5. Isso sugere que competência técnica não é percebida apenas pelo cliente final; ela também melhora a comunicação com fabricantes e parceiros, reduzindo erros de especificação e facilitando negociações. Ramos, Silva e Ibiapina (2026) associam capacitação da equipe e comunicação eficiente à execução do plano comercial, o que reforça a importância desse ativo.
Em termos estratégicos, os dados indicam que o poder dos fornecedores é relevante, mas não absoluto. A empresa pode reduzir vulnerabilidades por meio de planejamento de pedidos, diversificação de fontes, construção de relacionamento e manutenção de informação técnica. A força competitiva, portanto, deve ser interpretada juntamente com a capacidade de resposta organizacional.

b. PERCEPÇÃO DOS CLIENTES

O instrumento direcionado aos clientes foi respondido por três organizações atendidas pela empresa analisada - Hospital Vida Manaus, Laboratório Amazônia e Fundação Pública de Saúde -, identificadas por nomes fictícios.

Tabela 3 - Percepção dos Clientes

Cliente	Velocidade dos orçamentos	Cumprimento dos prazos	Conhecimento técnico
Hospital Vida Manaus	4	4	4
Laboratório Amazônia	5	5	5
Fundação Pública de Saúde	4	4	3

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Os clientes demonstraram satisfação elevada com a velocidade das cotações e com o cumprimento dos prazos, ambos avaliados entre 4 e 5. O conhecimento técnico também foi bem avaliado, com duas notas elevadas e uma nota 3. Esses resultados são relevantes porque indicam que a empresa consegue construir valor em dimensões não estritamente vinculadas ao produto.
Em mercados atacadistas, a diferenciação física pode ser limitada quando empresas concorrentes comercializam itens equivalentes ou marcas semelhantes. Nessa situação, a experiência de compra, a rapidez de resposta e a confiabilidade passam a compor a oferta. Ramos, Silva e Ibiapina (2026) destacam que a gestão comercial deve articular atendimento, logística e informação de mercado para aumentar eficiência e competitividade.
A boa avaliação do atendimento não significa, contudo, baixo poder dos compradores. Os resultados dos concorrentes indicaram comparação frequente de propostas, e os gestores apontaram forte influência do preço. Isso mostra que o cliente pode estar satisfeito com o serviço e, simultaneamente, exercer pressão competitiva ao consultar alternativas. O serviço funciona, então, como mecanismo de diferenciação capaz de reduzir - mas não eliminar - a sensibilidade ao preço.
A nota 3 atribuída por um cliente ao conhecimento técnico merece interpretação cautelosa. Não há base para afirmar insatisfação generalizada; trata-se de um sinal pontual de que demandas técnicas podem variar entre clientes. Ainda assim, o dado é útil para a gestão porque sugere espaço de aprimoramento em treinamento, padronização de informações e suporte consultivo.
Do ponto de vista das Cinco Forças, os compradores apresentam poder relevante porque possuem alternativas e comparam propostas. Do ponto de vista da gestão comercial, porém, a empresa apresenta capacidades que podem reduzir a substituição por concorrentes: rapidez, cumprimento de prazos e conhecimento técnico. Essa combinação reforça a necessidade de analisar pressão externa e resposta interna de forma integrada.

O uso de ferramentas tecnológicas para análise de dadosé indispensável na gestão comercial contemporânea. Softwares de CRM, análise preditiva e plataformas de inteligência de mercado permitem identificar padrões de comportamento dos clientes, avaliar desempenho de vendas e antecipar tendências. Assim, a tomada de decisão passa a ser baseada em informações concretas, aumentando a assertividade das estratégias e reduzindo margens de erro. (Ramos; Silva; Ibiapina, 2026, p. 11-12).

Aplicada ao caso, essa orientação sugere que a empresa pode transformar as informações de cotações, prazos, perdas de propostas e recorrência de compras em indicadores comerciais. A pesquisa não mediu o uso de CRM ou análise preditiva, portanto não se afirma que tais ferramentas já sejam utilizadas; elas aparecem como possibilidade coerente com os resultados.

c. PERCEPÇÃO DOS GESTORES INTERNOS

O questionário destinado aos gestores internos foi respondido pelo Diretor e pelo Proprietário da empresa analisada. Dez dimensões estavam diretamente relacionadas ao modelo das Cinco Forças e a fatores de resposta estratégica.

Tabela 4 - Percepção dos Gestores Internos

Dimensão avaliada	Diretor	Proprietário
Dependência de fornecedores	4	5
Capacidade de negociação com fornecedores	4	5
Rivalidade entre empresas do setor	5	4
Impacto dos custos e prazos de transporte	5	5
Contribuição do conhecimento técnico	5	5
Influência do preço na decisão dos clientes	4	5
Rapidez na resposta às cotações	4	5
Barreiras à entrada de novas empresas	4	3
Ameaça de marcas/produtos alternativos	3	2
Capacidade de adaptação estratégica	4	5

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

A percepção dos gestores sugere a convergência observada nos demais grupos. Dependência de fornecedores, rivalidade setorial e influência do preço receberam avaliações altas. Ao mesmo tempo, capacidade de negociação, rapidez nas cotações, conhecimento técnico e adaptação estratégica também foram avaliados positivamente. O diagnóstico interno, portanto, combina reconhecimento de pressões externas com percepção de capacidades de resposta.

O dado mais expressivo é o impacto dos custos e prazos de transporte, que recebeu nota máxima de ambos os gestores. Essa unanimidade indica centralidade da logística amazônica para o caso. Passos (2013) demonstra que limitações de infraestrutura, sazonalidade e longos deslocamentos podem aumentar custos e tempo das operações. No ambiente estudado, essa condição repercute diretamente sobre preço, disponibilidade e prazo - justamente dimensões que influenciam a rivalidade e poder dos compradores.

A dependência de fornecedores, avaliada em 4 e 5, sugere que o abastecimento constitui vulnerabilidade relevante. Entretanto, a capacidade de negociação também recebeu 4 e 5, o que impede interpretar a relação como submissão absoluta. A empresa reconhece a dependência, mas percebe capacidade de construir condições comerciais. Essa nuance é importante para a coerência analítica: uma força pode ser relevante mesmo quando a organização possui mecanismos para administrá-la.

A rivalidade recebeu 5 e 4 e a influência do preço, 4 e 5. A proximidade entre essas avaliações reforça a leitura dos concorrentes e dos clientes. A competição parece ocorrer tanto no nível do preço quanto no nível do serviço. Nesse cenário, uma estratégia baseada exclusivamente em redução de preço poderia pressionar as margens; a diferenciação por atendimento e confiabilidade tende a ser complementar.

O conhecimento técnico recebeu nota 5 de ambos os gestores e coincide com avaliações positivas de fornecedores e clientes. Trata-se, portanto, de uma das convergências mais fortes da pesquisa. Ramos, Silva e Ibiapina (2026) associam a capacitação da equipe à capacidade de lidar com desafios de mercado e executar estratégias comerciais. No caso analisado, o conhecimento técnico aparece como recurso capaz de apoiar venda consultiva, reduzir erros e transmitir confiança.

A rapidez nas cotações e a capacidade de adaptação estratégica também receberam notas elevadas. Esses elementos aproximam a gestão comercial da função estratégica descrita por Ramos, Silva e Ibiapina (2026): coletar informações, responder ao mercado e coordenar áreas internas. A empresa parece perceber que competir em Manaus exige não apenas preço, mas velocidade de resposta e capacidade de ajustar decisões

diante de restrições logísticas.

Por fim, a questão sobre marcas ou produtos alternativos recebeu notas 3 e 2. Essas respostas foram preservadas como registro da percepção dos gestores, mas não permitem classificar a ameaça de substitutos. No modelo de Porter, uma marca equivalente geralmente concorre dentro do mesmo setor, ao passo que o substituto atende à necessidade por solução diferente. Como o questionário não distinguiu essas situações, a intensidade dessa força permanece não determinada nesta pesquisa.

d. DISCUSSÃO INTEGRADA DAS CINCO FORÇAS

A reorganização dos achados segundo o modelo de Porter permite responder diretamente à questão de pesquisa e evita que a seção de resultados permaneça fragmentada por grupo de respondentes.

Tabela 5 - Integração das 5 forças de Porter

Força competitiva	**Classificação (Intensidade)**	**Principais evidências**	**Leitura teórica**
RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES	**Elevada**	Notas 4 e 5; forte influência do preço; comparação frequente de propostas.	Porter (1980); Almeida e Pinho (2020): rivalidade reage aos movimentos dos concorrentes e pode tensionar outras forças.
PODER DOS FORNECEDORES	**Relevante**	Dependência de abastecimento externo; planejamento de pedidos; disponibilidade e prazos.	Porter (1980); Almeida e Pinho (2020): dependência e escassez de alternativas ampliam o poder do fornecedor.
PODER DOS COMPRADORES	**Relevante**	Comparação de propostas; preço; prazos; rapidez e atendimento.	Porter (1980); Ramos, Silva e Ibiapina (2026): serviço e informação comercial podem reduzir
AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	**Moderada**	Notas 3 e 4; existência de barreiras, mas sem proteção completa.	Porter (1980): barreiras dificultam, mas não necessariamente impedem a entrada.
AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	**Não Determinada**	Notas 2 e 3 para marcas/produtos alternativos; indicador não distingue marcas equivalentes de soluções substitutas	Porter (1980): substitutos satisfazem a mesma necessidade por solução diferente; marcas equivalentes não comprovam essa força.

Fonte: elaborado pelo autor (2026), com base nos resultados da pesquisa

A rivalidade entre concorrentes aparece como uma das pressões mais evidentes. A convergência entre concorrentes e gestores, somada à comparação de propostas, indica que a disputa se materializa em preço e condições comerciais. Essa leitura é compatível com Porter (1980) e com Almeida e Pinho (2020), que situam a rivalidade no centro da dinâmica competitiva e indicam que ela se relaciona com as demais forças.

O poder dos compradores também se mostra relevante. O cliente dispõe de alternativas e consegue comparar propostas, o que amplia sua capacidade de pressionar preço e condições. Contudo, os próprios clientes avaliaram positivamente velocidade, prazo e conhecimento técnico. Isso significa que a empresa possui elementos de diferenciação capazes de reduzir a substituição baseada apenas em preço. A gestão comercial assume, assim, função estratégica: transformar serviço em valor percebido.

O poder dos fornecedores é reforçado pela logística de Manaus. A dependência de abastecimento externo e a necessidade de planejamento antecipado elevam o custo de indisponibilidade. Em termos porterianos, essa condição aumenta a relevância do fornecedor porque o insumo é essencial à continuidade das vendas. Ao mesmo tempo, a alta relevância da distribuidora como cliente e a boa capacidade de negociação

percebida pelos gestores indicam alguma reciprocidade de poder.

A ameaça de novos entrantes aparece em nível intermediário. Os respondentes não percebem o mercado como totalmente aberto, mas também não identificam barreiras intransponíveis. Capital de giro, estoque, relacionamento com fabricantes, conhecimento técnico e logística podem funcionar como barreiras práticas. Todavia, como a pesquisa não mensurou diretamente investimento inicial, exigências regulatórias ou concentração do setor, a classificação permanece interpretativa.

A ameaça de produtos substitutos não pôde ser classificada com segurança. As notas relativas a marcas ou produtos alternativos dizem respeito à percepção de alternativas comerciais e não sugerem, por si, a presença de soluções diferentes que atendam à mesma necessidade. A investigação específica dessa força permanece como limitação do instrumento de coleta.

De forma transversal, a logística amazônica intensifica três forças: fornecedores, compradores e rivalidade. Ela fortalece fornecedores quando restringe disponibilidade; fortalece compradores quando prazos e custos se tornam critérios de comparação; e aumenta a rivalidade quando distribuidores competem pela capacidade de entregar com rapidez e previsibilidade. Essa constatação é coerente com Passos (2013), mas preserva o modelo original: logística é contexto, não força adicional.

A gestão comercial, por sua vez, aparece como mecanismo de resposta. Os resultados apontam quatro capacidades recorrentes: rapidez nas cotações, cumprimento de prazos, conhecimento técnico e adaptação. Ramos, Silva e Ibiapina (2026) defendem que a gestão comercial eficiente articula informações de mercado, vendas, atendimento e logística.

e. IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO COMERCIAL DA DISTRIBUIDORA

Os resultados permitem realizar implicações práticas sem pretender criar um plano de intervenção. A primeira é fortalecer o planejamento de compras e estoques. Como a dependência de fornecedores e os prazos logísticos foram recorrentes, acompanhar giro, tempo médio de reposição e criticidade de itens pode reduzir rupturas e compras emergenciais.

A segunda é ampliar a diversificação e o relacionamento com fornecedores. A pesquisa indica poder relevante desse grupo, mas também mostra que a empresa é percebida como cliente importante. Essa posição pode ser utilizada para negociar prazos, condições, prioridades de atendimento e alternativas de fornecimento.

A terceira é tratar velocidade de cotação e cumprimento de prazos como indicadores comerciais. Ambos foram bem avaliados pelos clientes e gestores e podem constituir diferenciais em um mercado sensível a preço. Medir tempo de resposta, taxa de conversão e motivos de perda de propostas ajudaria a transformar percepções positivas em rotina gerencial.

A quarta é preservar e aprofundar o conhecimento técnico da equipe. A convergência entre fornecedores, clientes e gestores indica que esse recurso tem valor estratégico. Treinamentos por linha de produto, registro de dúvidas recorrentes e padronização de informações podem fortalecer a venda consultiva.

A quinta é monitorar sistematicamente concorrentes e entrantes. A rivalidade foi elevada e a ameaça de entrada moderada. Um acompanhamento periódico de preços, prazos, portfólio e condições comerciais pode oferecer sinais de mudança no setor. Essa recomendação é coerente com Ramos, Silva e Ibiapina (2026), para quem a gestão comercial moderna exige monitoramento do ambiente e uso de informações para tomada de decisão.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o cenário competitivo de uma distribuidora atacadista de produtos para a saúde localizada em Manaus-AM a partir das Cinco Forças de Porter, considerando as particularidades logísticas regionais e a atuação da gestão comercial. A análise dos quatro grupos pesquisados permitiu responder à questão de pesquisa ao identificar um ambiente marcado por elevada rivalidade entre concorrentes, poder relevante de fornecedores e compradores. A ameaça de novos entrantes apresentou intensidade intermediária, e a ameaça de produtos substitutos não pôde ser determinada, pois o instrumento não distinguiu marcas equivalentes de soluções substitutas.

A rivalidade mostrou-se associada à influência do preço e à comparação de propostas. O poder dos fornecedores relaciona-se à dependência de abastecimento, disponibilidade e prazos, enquanto o poder dos compradores se manifesta pela possibilidade de comparar distribuidores e pela importância atribuída a preço, prazo, rapidez e atendimento.

As condições logísticas amazônicas mostraram-se transversais ao cenário competitivo. Custos de transporte, prazos de abastecimento e necessidade de planejamento de estoques afetam a capacidade de manter disponibilidade, preços competitivos e cumprimento de prazos.

A seção que trata sobre gestão comercial permitiu explicar com maior clareza as respostas organizacionais às pressões externas. Rapidez na elaboração de cotações, conhecimento técnico, confiabilidade no atendimento, capacidade de negociação e adaptação aparecem como capacidades relevantes. A literatura de

gestão comercial sustenta que essas dimensões podem transformar informação de mercado e coordenação interna em diferenciais competitivos.

Como implicação prática, os achados apontam para a importância de manter planejamento de compras e estoques, diversificar e fortalecer relações com fornecedores, qualificar continuamente a equipe comercial e acompanhar indicadores de velocidade, prazo e conversão de propostas. Essas ações derivam diretamente das vulnerabilidades e capacidades identificadas no estudo.

A principal limitação da pesquisa está no número reduzido de participantes e na amostragem por conveniência, o que impede a generalização estatística para todo o setor de distribuição de produtos para a saúde em Manaus. Além disso, as classificações das forças resultam de síntese interpretativa de escalas distintas, e não de um índice validado. Essa limitação foi explicitada para evitar uma aparência de precisão que os dados não poderiam sustentar

Pesquisas futuras podem ampliar a amostra, incluir outras distribuidoras, comparar segmentos do mercado de saúde e incorporar indicadores objetivos, como tempo médio de entrega, taxa de conversão de cotações, concentração de fornecedores, participação de mercado e frequência de ruptura de estoque.

Em síntese, a pesquisa mostra que a competitividade da distribuidora analisada não depende exclusivamente de preço. Ela resulta da capacidade de administrar simultaneamente relações com fornecedores, exigências dos compradores, rivalidade setorial e restrições logísticas, utilizando a gestão comercial como mecanismo de resposta. Dessa forma, o diagnóstico das Cinco Forças ganha sentido aplicado quando conectado às capacidades concretas da organização.

REFERÊNCIAS

[1]. ALMEIDA, Patrícia Maragoni Machado de; PINHO, Stephany Renata de Mello. A atratividade da firma no ambiente empresarial simulado e as cinco forças de Porter. Revista Laboratório de Gestão Organizacional Simulada (LAGOS), v. 11, n. 1, p. 4-11, 2020. Disponível em:https://lagos.vr.uff.br/lagos/article/download/345/228/. Acesso: 05 ago. 2026

[2]. MARIOTTO, Fábio Luiz. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 37-52, jul./set. 1991. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/fXkqBFVnrB5khz57gGxLxLy/?lang=pt. Acesso: 05 ago. 2026

[3]. PASSOS, Luiz Henrique Santos. A logística de transportes na Amazônia Ocidental: desafios, limitações e importância para o desenvolvimento do Estado de Roraima. Revista de Administração de Roraima (RARR), Boa Vista, v. 2, n. 3, p. 4-18, 2. sem. 2013. Dispoível em: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4962283.pdf. Acesso: 03 ago. 2026

[4]. PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

[5]. PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

[6]. RAMOS, Jaqueline de Lara; SILVA, Silmara Lara da; IBIAPINA, Iveltyma Roosemalen Passos. Eficiência em gestão comercial: estratégias e práticas para o aumento da competitividade nas empresas. Jaru: Instituto Federal de Rondônia, 2026. Disponível em: https://revistaacademicadalusofonia.com/index.php/lusofonia/article/view/177 . Acesso : 03 ago. 2026