

## LEITURA 4.1

### COMO AS FORÇAS COMPETITIVAS MOLDAM A ESTRATÉGIA<sup>1</sup>

por Michael E. Porter

A essência da formulação de estratégia é lidar com a concorrência. É fácil ver a competição de uma forma muito restrita e muito pessimista. Embora ouçamos, algumas vezes, os executivos reclamando do contrário, concorrência intensa em um segmento não é coincidência, nem má sorte.

Além disso, na luta por participação de mercado, a concorrência não se manifesta apenas nos outros participantes. Ao contrário, concorrência em um segmento tem suas raízes em economias implícitas, e existem forças competitivas que vão muito além dos combatentes estabelecidos em determinado segmento. Clientes, fornecedores, potenciais entrantes e produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos importantes ou ativos, dependendo do segmento.

O estado de competição em um segmento depende de cinco forças básicas, que são diagramadas na Figura 1.

O poder coletivo dessas forças determina o potencial de lucro final de um setor. Esse poder varia de *intenso*, em setores como pneus, latas de metal e aço, nos quais nenhuma empresa consegue retornos espetaculares sobre investimento, até *suave*, em setores como serviços e equipamentos para campos de petróleo, refrigerantes e artigos para toalete, nos quais há espaço para retornos bastante altos.

No segmento “perfeitamente competitivo” dos economistas, as manobras para conseguir posição são feitas sem impedimento e é muito fácil entrar em um segmento. Esse tipo de estrutura de segmento, evidentemente, oferece a pior projeção para lucratividade a longo prazo. Quanto mais fracas as forças coletivamente, maior a oportunidade de desempenho superior.

Seja qual for sua força coletiva, a meta dos estrategistas corporativos é encontrar uma posição na indústria em que sua empresa possa se defender melhor contra essas forças ou possa influenciá-las a seu favor. O poder coletivo dessas forças pode ser dolorosamente aparente para todos os antagonistas, mas para lidar com elas, o estrategista deve olhar sob a superfície e analisar as fontes de cada uma delas. Por exemplo, o que torna o setor vulne-

<sup>1</sup> Publicado originalmente em *Harvard Business Review* (March-April 1979) e ganhador do prêmio McKinsey como melhor artigo no *Review* em 1979. Copyright © 1979 pelo presidente e colegas do Harvard College; todos os direitos reservados. Reimpresso com cortes sob permissão de *Harvard Business Review*.

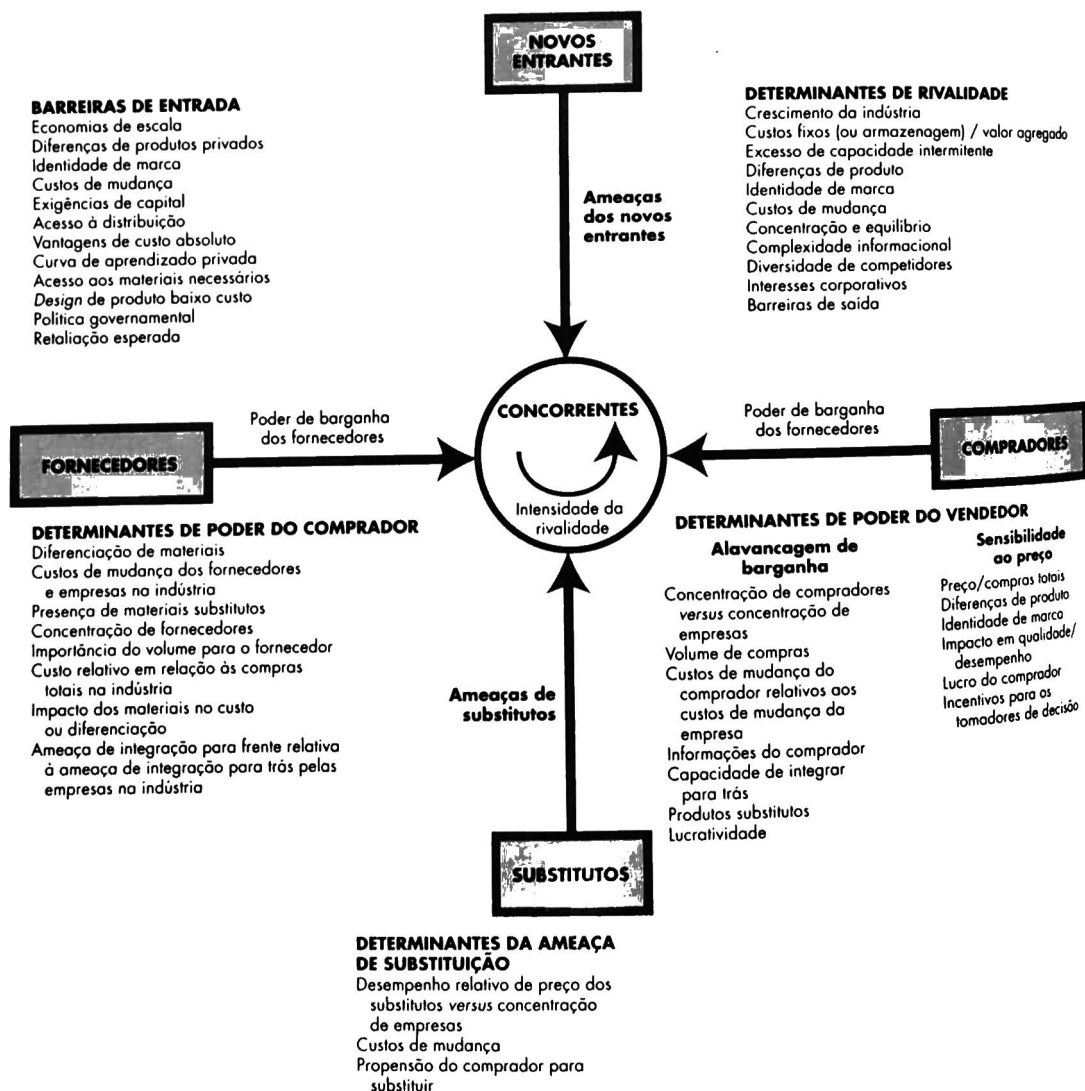
rável à entrada? O que determina o poder de barganha dos fornecedores?

O conhecimento dessas fontes implícitas de pressão competitiva garante a infra-estrutura para um programa estratégico de ação. Elas destacam os pontos fortes e os pontos fracos críticos da empresa, motivam o posicionamento da empresa em seu setor, revelam as áreas nas quais as mudanças estratégicas podem gerar maiores retornos e destacam os locais em que as tendências do setor prometem ter maior importância, seja como oportu-

nidade ou como ameaça. Entender essas fontes também provou ser útil para ajudar na consideração de áreas para diversificação.

## FORÇAS COMPETITIVAS

A força ou as forças competitivas mais fortes determinam a lucratividade de uma indústria e por isso são de grande importância para a formulação da estratégia. Por



**Figura 1** Elementos de estrutura do segmento.

Usado com permissão de The Free Press, uma divisão da Macmillan, Inc., de *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* de Michael E. Porter. Copyright © 1980 por The Free Press. [Usado no lugar da Figura 1 do artigo, pois contém mais detalhes.]

exemplo, mesmo uma empresa com posição forte em um setor não ameaçado por potenciais entrantes terá retornos baixos se enfrentar um produto substituto superior ou com custo mais baixo – como ocorreu com os fabricantes de válvulas eletrônicas e máquinas de café, que aprenderam com o próprio sofrimento. Em uma situação dessas, enfrentar o produto substituto torna-se a prioridade estratégica número um.

Evidentemente, forças diferentes destacam-se ao molar a concorrência em cada indústria. No setor de navios-tanques, a força principal provavelmente é representada pelos compradores (as grandes empresas petrolíferas), enquanto que no setor de pneus a força está em compradores poderosos associados a concorrentes duros. No setor de aço, as principais forças são concorrentes estrangeiros e materiais substitutos.

Cada setor tem uma estrutura implícita, ou um conjunto de características fundamentais, econômicas e técnicas, que dão origem a essas forças competitivas. O estrategista que deseja posicionar sua empresa para lidar melhor com o ambiente de sua indústria ou influenciar o ambiente a favor da empresa deve saber o que faz o ambiente se mover.

Essa visão de competição também é aplicável a segmentos de serviços e vendas de produtos. Para evitar a monotonia neste artigo, vou me referir a produtos e serviços como “produtos”. O mesmo princípio geral aplica-se a todos os tipos de empresa.

Algumas poucas características são críticas para o poder de cada força competitiva. Vamos discuti-las nesta seção.

### AMEAÇA DE ENTRADA

Os novos entrantes em um segmento trazem nova capacidade, o desejo de ganhar participação de mercado e, em geral, recursos substanciais. As empresas que diversificam por meio de aquisição em outros mercados sempre alavancam seus recursos para gerar uma mudança drástica, como a Philip Morris fez com a cerveja Miller.

A seriedade da ameaça de entrada depende das barreiras existentes e da reação que o entrante pode esperar dos concorrentes. Se as barreiras de entrada são altas e se os concorrentes entrincheirados podem fazer retaliação pronunciada a um novo entrante, este obviamente não representa uma ameaça de entrada séria.

Há seis fontes principais de barreiras de entrada:

1. *Economias de escala* – essas economias detêm a entrada forçando o aspirante a entrar em larga escala ou aceitar uma desvantagem de custo. As economias de escala em produção, pesquisa, marketing e serviços são provavelmente as principais barreiras para entrar no setor de computadores de grande porte, como a Xerox e a GE descobriram lamentavelmente. Economias de escala também podem atuar como obstáculos em distribuição, utilização da equipe de

vendas, financiamento e quase todas as outras áreas de uma empresa.

2. *Diferenciação de produto* – a identificação de marca cria uma barreira para forçar os entrantes a gastar muito para conquistar a lealdade do cliente. A propaganda, serviços a clientes, ser o primeiro do setor e diferenças no produto estão entre os fatores que promovem a identificação de marca. Essa talvez seja a barreira de entrada mais importante nos setores de refrigerantes, remédios, cosméticos, bancos de investimento e contabilidade pública. Para criar barreiras altas ao redor de suas empresas, as cervejarias associam identificação de marca com economias de escala em produção, distribuição e marketing.

3. *Exigências de capital* – a necessidade de investir grandes recursos financeiros para concorrer cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital for exigido para gastos não-recuperáveis em propaganda antecipada ou P&D. O capital não é necessário apenas para ativo fixo, mas também para crédito ao cliente, para estoque e para absorver as perdas iniciais. Embora as grandes corporações tenham recursos financeiros para invadir quase todos os setores, as exigências gigantescas de capital em certas áreas, como fabricação de computadores e extração mineral, limitam o número de possíveis entrantes.

4. *Desvantagens de custo independente de tamanho* – as empresas entrincheiradas podem ter vantagens de custo não disponíveis para potenciais rivais, independentemente de seu tamanho e das economias de escala obtidas. Essas vantagens podem originar-se dos efeitos da curva de aprendizado (e de sua prima mais próxima, a curva de experiência), tecnologia privada, acesso às melhores fontes de matéria-prima, ativos adquiridos a preços pré-inflação, subsídios governamentais ou localização favorável. Algumas vezes, as vantagens de custo são legalmente impostas, como no caso das patentes...

5. *Acesso aos canais de distribuição* – o garoto novo no quarteirão deve, evidentemente, assegurar a distribuição de seus produtos ou serviços. Um novo produto alimentício, por exemplo, pode tirar os outros da prateleira do supermercado por meio de redução de preço, promoções, esforços de venda intensos ou de alguma outra forma. Quanto mais limitados forem os canais de atacado ou varejo e quanto mais os concorrentes existentes mantiverem isso dessa forma, obviamente mais difícil será a entrada nesse segmento. Algumas vezes, essa barreira é tão alta que, para ultrapassá-la, um novo concorrente deve criar seus próprios canais de distribuição, como fez a Timex no setor de relógios nos anos 50.

6. *Políticas governamentais* – o governo pode limitar ou mesmo excluir setores com controles como exigências de licenciamento ou acesso limitado a matérias-

primas. Os setores regulamentados como transporte com caminhões, varejo de bebidas e despachos aduaneiros são exemplos marcantes; restrições governamentais mais sutis operam em campos como desenvolvimento de área para esqui e mineração de carvão. O governo também pode desempenhar um papel indireto importante em relação às barreiras de entrada por meio de controle como padrões de poluição do ar e da água e regulamentações de segurança.

As expectativas dos concorrentes sobre a reação dos competidores já existentes também vai influenciar a decisão de entrar ou não. A empresa provavelmente pensará duas vezes se os participantes atuais já atacaram violentamente um novo entrante ou se:

- Os participantes do setor possuem recursos substanciais para lutar, incluindo excesso de caixa e poder de empréstimo não-utilizado, capacidade produtiva ou influência sobre canais de distribuição e clientes.
- Os participantes do setor parecem dispostos a reduzir preços pelo desejo de manter sua participação de mercado ou devido ao excesso de capacidade do segmento.
- O crescimento do setor é lento, afetando sua capacidade de absorver mais um participante e provavelmente afetando o desempenho financeiro de todas as partes envolvidas.

### Condições mutantes

Do ponto de vista estratégico, há dois pontos adicionais importantes sobre a ameaça de entrada.

Primeiro, essa ameaça muda, evidentemente, à medida que mudam as condições. O término das patentes básicas da Polaroid em fotografia instantânea, por exemplo, reduziu muito o custo absoluto de sua barreira de entrada construída pela tecnologia privada. Não foi surpresa a entrada da Kodak no mercado. A diferenciação do produto na impressão desapareceu. Inversamente, no setor automotivo as economias de escala aumentaram muito com a automação pós-II Guerra Mundial e com a integração vertical – impedindo literalmente a entrada de novos participantes bem-sucedidos.

Segundo, as decisões estratégicas envolvendo um grande segmento de um setor podem ter um forte impacto nas condições que determinam a ameaça de entrada. Por exemplo, as ações de muitos produtores de vinho norte-americanos, nos anos 60, para aumentar os lançamentos de produtos, intensificar os níveis de propaganda e expandir a distribuição nacional certamente fortaleceram as barreiras de entrada, aumentando as economias de escala e dificultando o acesso aos canais de distribuição. De forma similar, as decisões dos membros do setor de veículos de passeio de integrar verticalmente para reduzir custos aumentou consideravel-

mente as economias de escala e elevou as barreiras de custo de capital.

### FORNECEDORES E COMPRADORES PODEROSOS

Fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de uma indústria ao elevar preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços adquiridos. Fornecedores poderosos podem assim extorquir a lucratividade de um setor incapaz de recuperar os aumentos de custo em seus próprios preços. Ao elevar seus preços, os produtores de refrigerante contribuíram para a erosão da lucratividade das engarrafadoras porque essas, enfrentando concorrência intensa de refrescos em pó, sucos de frutas e outras bebidas, limitaram a liberdade de aumentar seus próprios preços. Os clientes também podem forçar os preços para baixo, exigir qualidade mais alta ou melhores serviços e jogar os concorrentes uns contra os outros – tudo às custas dos lucros do setor.

O poder de cada grupo importante de fornecedores ou compradores depende de diversas características de sua situação de mercado e da importância relativa de suas vendas ou compras para o setor comparadas com os negócios em geral.

Um grupo de fornecedores é poderoso se:

- É dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor para o qual vende.
- Seu produto é único ou pelo menos diferenciado, ou se tiver custos de mudança. Os custos de mudança são custos fixos que os compradores enfrentam ao mudar de fornecedor. Eles surgem porque, entre outras coisas, as especificações do produto de um comprador o associam a determinados fornecedores, ele investiu pesadamente em equipamentos auxiliares especializados ou no aprendizado para operar o equipamento de um fornecedor (como um *software* de computador), ou suas linhas de produção estão conectadas às instalações de produção do fornecedor (como ocorre em alguns fabricantes de embalagens para bebidas).
- Não é obrigado a brigar com outros produtos para vender para um segmento. Por exemplo, a concorrência entre as empresas de aço e de alumínio, para vender para as fábricas de latas, testa o poder de cada fornecedor.
- Representa uma verdadeira ameaça de integração antecipada para as empresas do setor. Isso gera uma confirmação da capacidade de melhoria do setor em relação ao que ele compra.
- O setor não é um cliente importante para o grupo de fornecedores. Se for um cliente importante, a sorte dos fornecedores estará fortemente associada ao setor e eles vão querer protegê-lo por meio de preços razoáveis e assistência em atividades como P&D e *lobby*.

Um grupo de *compradores* é poderoso se:

- For concentrado ou comprar em grandes volumes. Compradores de grandes volumes representam forças particularmente potentes se o setor for caracterizado por custos fixos muito altos – como ocorre com embalagens de metal, refino de milho e químicos a granel, por exemplo – o que aumenta o interesse em manter a capacidade totalmente utilizada.
- Os produtos que adquire do setor são padronizados ou não-diferenciados. Os compradores, certos de que sempre vão encontrar fornecedores alternativos, podem jogar uma empresa contra a outra, como fazem na extração de alumínio.
- Os produtos que compram do setor são componentes de seus produtos e representam uma fração significativa do custo. Os compradores tendem a comprar por um preço favorável e seletivamente. Quando o produto vendido pelo setor em questão é uma pequena fração do custo dos compradores, eles tendem a ser menos sensíveis a preço.
- Gera lucros baixos, o que cria grande incentivo para reduzir custos de compra. Compradores altamente lucrativos, porém, geralmente são menos sensíveis a preço (desde que, evidentemente, o item não represente uma grande fração de seus custos).
- O produto do setor não seja importante para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores. Quando a qualidade do produto dos compradores é muito afetada pela qualidade do produto adquirido, os compradores em geral são menos sensíveis a preço. Entre os setores nessa situação estão os de equipamentos para campos de petróleo, em que uma falha de funcionamento pode gerar grandes perdas, e acessórios para instrumentos médicos e de teste, em que a qualidade do acessório pode influenciar a impressão do usuário sobre a qualidade do equipamento.
- O produto do setor não gera economia para o comprador. Quando o produto ou serviço adquirido pode pagar-se várias vezes, o comprador raramente é sensível a preço; ao contrário, ele está interessado em qualidade. Isso ocorre em serviços como bancos de investimento e contabilidade pública, nos quais erros de julgamento podem custar caro e ser embaraçosos, e em empresas como perfuradoras de poços de petróleo, nas quais uma pesquisa acurada pode economizar milhares de dólares em custos de perfuração.
- Os compradores representam uma verdadeira ameaça de integração para trás na fabricação do produto do setor. As três grandes produtoras de automóvel e os principais compradores de carro sempre usaram a ameaça de fabricação própria para alavancar a barganha. Mas, algumas vezes, um setor ameaça os compradores com a possibilidade de que seus membros possam fazer integração para frente.

A maioria dessas fontes de poder dos compradores pode ser atribuída a consumidores como grupo e também a compradores industriais e comerciais; é necessário apenas uma modificação na estrutura. Os consumidores tendem a ser mais sensíveis a preço quando compram produtos não-diferenciados, caros em relação a sua renda e de um tipo no qual a qualidade não seja particularmente importante.

O poder de compra dos varejistas é determinado pelas mesmas regras, com um acréscimo importante. Os varejistas podem conseguir um grande poder de barganha em relação aos fabricantes quando são capazes de influenciar as decisões de compra dos consumidores, como fazem nos componentes de áudio, jóias, eletrodomésticos, produtos esportivos e outros.

### Ação estratégica

A escolha de uma empresa, em relação aos fornecedores de quem ela vai comprar ou grupos de compradores para quem ela vai vender, deve ser vista como uma decisão estratégica crucial. Uma empresa pode melhorar sua postura estratégica ao encontrar fornecedores ou compradores que possuam menos poder de influenciá-la adversamente.

Mais comum é a situação de uma empresa que consegue escolher para quem vai vender – em outras palavras, seleção de comprador. Raramente os grupos de compradores para os quais uma empresa vende têm todos o mesmo poder. Ainda que uma empresa venda para um único setor, normalmente existem segmentos dentro desse setor que exercem menos poder (e que, por conseguinte, são menos sensíveis a preço) do que outros. Por exemplo, o mercado de reposição para a maioria dos produtos é menos sensível a preço do que o mercado geral.

Como regra, uma empresa só pode vender para compradores poderosos e mesmo assim ter lucratividade acima da média se for um produtor de baixo custo em seu setor ou se seus produtos tiverem algumas características incomuns, senão únicas. Ao fornecer motores elétricos para grandes clientes, a Emerson Electric tem altos retornos porque sua posição de baixo custo lhe permite praticar preços iguais ou inferiores aos da concorrência.

Se a empresa não tem uma posição de baixo custo ou um produto único, vender para todos é uma auto-derrota pois, quanto maior o nível de vendas, mais vulnerável se torna a empresa. A empresa pode precisar de coragem para fazer uma reviravolta e vender apenas para os clientes menos potentes.

A seleção de compradores tem sido a chave do sucesso da National Can e da Crown Cork & Seal. Elas se concentram em segmentos do setor de latas nos quais podem criar uma diferenciação de produto, minimizar a ameaça de integração para trás e assim mitigar o poder aterrador de seus clientes. Evidentemente, alguns setores não podem se dar ao luxo de selecionar “bons” compradores.

Como os fatores que geram poder para fornecedores e compradores mudam com o tempo ou como resultado de decisões estratégicas de uma empresa, naturalmente o poder desses grupos aumenta ou diminui. No setor de roupas prontas, como os compradores (lojas de departamento e lojas de roupas) se tornaram mais concentrados e o controle passou para as grandes cadeias, começou a haver uma pressão crescente, e o setor passou a sofrer perdas marginais. O setor não foi capaz de diferenciar seus produtos ou criar custos de mudança que prendessem os compradores o suficiente para neutralizar essas tendências.

### PRODUTOS SUBSTITUTOS

Estabelecendo um teto para os preços que podem ser cobrados, produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor. A não ser que possa melhorar a qualidade do produto ou diferenciá-lo de alguma forma (por meio de *marketing*, por exemplo), o setor vai ser afetado em ganhos e possivelmente em crescimento.

Manifestamente, quanto mais atraente a relação de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme o teto estabelecido para o potencial lucro do setor. Produtores de açúcar, que enfrentam a comercialização, em larga escala, de xarope de milho com frutose, um substituto do açúcar, estão aprendendo essa lição atualmente.

Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, mas também reduzem a bonança da qual um setor pode desfrutar em tempos de alta. Em 1978, os produtores de isolante de fibra de vidro tiveram uma demanda sem precedentes como resultado dos altos custos de energia e de um inverno rigoroso. Mas a capacidade do setor de aumentar preço foi temperada pelo excesso de substitutos de isolamento, incluindo celulose, lã mineral e espuma expandida. Esses substitutos estão destinados a se tornar uma força ainda maior quando o ciclo atual de expansão de fábrica por parte dos produtos de isolamento de fibra de vidro alcançar capacidade suficiente para atender a demanda (então considerável).

Produtos substitutos que merecem mais atenção estratégica são aqueles que (1) estão sujeitos a tendências de melhoria em sua relação preço-desempenho com o produto do setor ou (2) são produzidos por setores com altos lucros. Os substitutos entram rapidamente em jogo se algum desenvolvimento aumentar a concorrência em seus setores, causando redução de preço ou melhoria de desempenho.

### MANOBRAS PARA POSICIONAR

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma familiar de manobras para posicionar – usando táticas como concorrência de preço, lançamento de produ-

to e guerra de propaganda. A rivalidade intensa está relacionada com a presença de diversos fatores:

- Os competidores são numerosos ou têm aproximadamente o mesmo tamanho e poder. Nos últimos anos, em muitos setores norte-americanos os concorrentes estrangeiros têm se tornado, evidentemente, parte do quadro competitivo.
- O crescimento do setor é lento, gerando batalhas por participação de mercado que envolvem membros voltados para a expansão.
- O produto ou serviço não tem diferenciação ou custos de mudança, o que prende os compradores e protege um combatente de ataques a seus clientes por outros combatentes.
- Os custos fixos são altos ou o produto é perecível, criando uma forte tentação de reduzir preços. Muitas empresas de materiais básicos, como papel e alumínio, sofrem com esse problema quando a demanda é reduzida.
- A capacidade é normalmente aumentada em grandes incrementos. Tais adições, como nas empresas de cloro e vinil cloro, afetam o equilíbrio entre fornecimento-demanda do setor e sempre geram períodos de excesso de capacidade e redução de preços.
- As barreiras de saída são altas. As barreiras de saída, como ativos muito especializados ou lealdade gerencial a uma determinada empresa, mantêm as empresas concorrendo mesmo quando elas têm pouco retorno ou retorno negativo sobre o investimento. O excesso de capacidade continua funcionando e a lucratividade dos concorrentes saudáveis sofre quando os doentes entram em cena. Se todo o setor sofre de excesso de capacidade, talvez deva buscar ajuda governamental – particularmente, se houver competição estrangeira.
- Os rivais têm estratégias, origens e “personalidades” diferentes. Eles têm idéias diferentes sobre como competir e acabam batendo cabeça continuamente durante o processo...

Embora uma empresa deva conviver com muitos desses fatores – porque eles se baseiam na economia do setor – ela pode ter alguma latitude para melhorar essas questões por meio de mudanças estratégicas. Por exemplo, ela pode tentar criar custos de mudança para os compradores ou aumentar a diferenciação de produto. Um foco nos esforços de vendas nos segmentos de crescimento mais rápido do setor ou em áreas de mercado com custos fixos mais baixos pode reduzir o impacto da rivalidade no setor. Se for viável, uma empresa pode tentar evitar o confronto com concorrentes por meio de barreiras de saída altas, evitando assim o envolvimento em reduções de preço mais amargas.

## FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Uma vez que o estrategista corporativo tenha avaliado as forças que afetam a concorrência em seu setor e suas causas implícitas, ele pode identificar as forças e as fraquezas de sua empresa. As forças e as fraquezas cruciais do ponto de vista de um estrategista são as posturas de uma empresa em relação às causas implícitas de cada força. Onde ela se situa em relação aos substitutos? Em relação às fontes de barreiras de entrada?

Depois, o estrategista deve criar um plano de ação que pode incluir (1) posicionamento da empresa de forma que suas aptidões gerem a melhor defesa contra as forças competitivas; e/ou (2) influência no equilíbrio de forças por meio de movimentos estratégicos, melhorando assim a posição da empresa; e/ou (3) antecipando mudanças nos fatores implícitos nas forças e respondendo a essas mudanças, com a esperança de explorar a alteração, escolhendo uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes o reconheçam. Vou considerar separadamente cada abordagem estratégica.

### POSICIONANDO A EMPRESA

A primeira abordagem pega a estrutura existente no setor e adapta as forças e fraquezas da empresa a ela. A estratégia pode ser vista como construtora de defesas contra as forças competitivas ou usada para encontrar posições em um setor em que as forças sejam mais fracas.

Conhecimento das aptidões da empresa e das causas das forças competitivas vão destacar as áreas nas quais a empresa deve ter competição adicional e onde evitá-la. Se a empresa for um produtor de baixo custo, ela pode decidir enfrentar compradores poderosos cuidando de vender a eles apenas produtos não vulneráveis à concorrência de substitutos...

### INFLUENCIANDO O EQUILÍBRIO

Ao lidar com as forças que conduzem a concorrência no setor, uma empresa pode desenvolver uma estratégia

que assuma uma posição ofensiva. Essa postura é designada para fazer mais do que simplesmente lidar com as forças em si; ela deve alterar suas causas.

Inovações em *marketing* podem gerar identificação de marca ou diferenciar o produto de outra forma. Investimentos de capital em instalações de larga escala ou integração vertical afetam as barreiras de entrada. O equilíbrio de forças é parcialmente resultado de fatores externos e está parcialmente sob controle da empresa.

### EXPLORANDO A MUDANÇA NO SEGMENTO

A evolução do setor é estrategicamente importante porque, evidentemente, traz mudança nas fontes de competição que identifiquei. No modelo familiar do ciclo de vida do produto, por exemplo, os índices de crescimento mudam, diz-se que a diferenciação de produto declina à medida que a empresa se torna mais madura e as empresas tendem a se integrar verticalmente.

Essas tendências não são tão importantes por si mesmas; o fator crítico é saber se elas afetam as fontes de competição...

Obviamente, as tendências que trazem prioridade mais alta do ponto de vista estratégico são aquelas que afetam as fontes de competição mais importantes no setor e aquelas que levam novas causas para o primeiro plano...

A estrutura para analisar a concorrência que eu descrevi também pode ser usada para prever a eventual lucratividade de um setor. No planejamento de longo prazo, a tarefa é examinar cada força competitiva, prever a magnitude de cada causa implícita e então construir um quadro do provável potencial de lucro do setor...

A chave para o crescimento – mesmo para a sobrevivência – é assumir uma posição menos vulnerável ao ataque dos oponentes que estão no mesmo nível, sejam estabelecidos ou novos, e menos vulnerável à erosão da direção de compradores, fornecedores e produtos substitutos. O estabelecimento de tal posição pode assumir muitas formas – solidificar relações com clientes favoráveis, diferenciar o produto, substantiva ou psicologicamente, por meio de *marketing*, integração para frente ou para trás, estabelecer liderança tecnológica.