

MONTEOMERY, Cynthia; PORTER, Michael (org.)  
Estratégia: a busca da vantagem  
competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.  
7ª edição.

## 2

### Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia

Michael E. Porter

A essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Entretanto, tende-se a perceber a competição de forma muito limitada e pessimista. Muito embora ouçamos argumentações contrárias por parte de executivos, a competição intensa em um setor industrial nada tem a ver com coincidência nem com as adversidades da sorte.

Além disso, na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes. Pelo contrário, a competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos nesse setor em particular. Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial.

O estado de competição em um segmento industrial depende de cinco forças básicas, que estão esquematizadas na Figura 1. O vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um setor industrial. Ele varia de *intenso* em setores como os de pneus, embalagens metálicas e aços, e *suaves* em setores como os de serviços e equipamentos para campos petrolíferos, refrigerantes e artigos de higiene pessoal onde há espaço para retornos muitos elevados.

Na situação de “concorrência perfeita” dos economistas, a luta para conquista de uma posição não é sujeita a controles de qualquer espécie e a entrada no setor é muito fácil. Essa espécie de estrutura industrial naturalmente oferece o pior panorama para a lucratividade a longo prazo. Entretanto, quanto mais fracas forem as forças, coletivamente, maior a oportunidade para um desempenho superior.

