

## A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER

O primeiro esforço de Porter para fornecer as ferramentas analíticas necessárias surgiu sob a forma do livro *Estratégia Competitiva*. Publicado originalmente em 1980, o livro lançou Porter na órbita dos gurus e garantiu-lhe, como consultor, uma receita da ordem de seis dígitos pelo resto da década. Seus segundo e terceiro livros, *Vantagem Competitiva* (1985) e *A Vantagem Competitiva das Nações* (1990), consolidaram sua nobre condição. Porter tornou-se uma espécie de deus para os responsáveis pelo planejamento estratégico; na década de 80 e início da de 90, seu nome era pronunciado com reverência onde quer que se discutisse estratégia, competitividade e liderança de mercado. Os executivos principais ouviam atentamente todas as suas palavras. Os candidatos a guru lançavam-lhe olhares de inveja. Porter argumentava que os gerentes precisavam entender três conceitos básicos para realizar a análise necessária à obtenção de respostas válidas para as perguntas estratégicas críticas mencionadas anteriormente. O primeiro conceito essencial tinha a ver com a atratividade relativa de diferentes setores do ponto de vista dos lucros a longo prazo. Segundo Porter, os setores variavam de acordo com cinco "forças competitivas" básicas e a compreensão dessas forças era fundamental para se elaborar a estratégia e garantir uma vantagem. Porter argumentava que, embora a melhor estratégia para qualquer dada empresa dependesse de suas circunstâncias específicas, no nível mais amplo uma empresa só pode assumir três posições defensáveis que lhe permitirão lidar com sucesso com as cinco forças competitivas, assegurar um retorno superior sobre os investimentos para seus acionistas e ter um desempenho superior ao de seus concorrentes no longo prazo. Finalmente, disse Porter, a análise das fontes da vantagem competitiva tinha que ocorrer não no nível da empresa como um todo, mas no nível das atividades distintas que uma empresa realiza para projetar, produzir, comercializar, entregar e oferecer suporte ao seu produto. Em suma, em todas as empresas haveria uma cadeia de atividade que gerava valor para seus clientes, e somente por meio da cuidadosa análise dessa "cadeia de valor" é que a empresa poderia encontrar fontes de vantagem competitiva sustentável. Analisemos mais detalhadamente esses conceitos essenciais.

### Conceito essencial 1: as cinco forças competitivas

O primeiro conceito essencial de Porter identifica cinco forças competitivas que, segundo ele, determinam a intensidade da competição em um dado setor. "A meta da estratégia competitiva para uma unidade de negócios em um setor é encontrar uma posição no setor onde a empresa possa se defender melhor dessas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor". As cinco forças competitivas são:

#### Força competitiva 1: ameaça de novos concorrentes

A primeira força competitiva de Porter trata da facilidade ou dificuldade que um novo concorrente pode sentir ao começar a fazer negócios em um setor. Obviamente, quanto mais difícil for a entrada, menor será a concorrência e maior a probabilidade de lucros a longo prazo. Porter identifica sete barreiras que dificultam a entrada de novos concorrentes no mercado.

**1. Economias de escala.** Em alguns setores, as grandes empresas têm vantagem, pois o custo unitário da fabricação de um produto ou administração de uma operação diminui à medida que o volume absoluto de produção aumenta. Portanto, um novo concorrente precisa pagar muito para operar em grande escala ou deve aceitar uma desvantagem de custo significativa como pequena empresa iniciante. Porter observa que "as economias de 2 escala em produção, pesquisa, marketing e serviços provavelmente são barreiras à entrada no setor de computadores de grande porte".

**2. Diferenciação de produto.** As empresas estabelecidas têm um nome de marca e, ao longo do tempo, desenvolveram a fidelidade do cliente. Uma empresa novata teria que investir pesado para superar, por exemplo, o nome de marca e a base de clientes da Coca-Cola.

**3. Exigências de capital.** Quanto maiores são os recursos financeiros necessários para se iniciar um negócio, maior é a barreira à entrada. Isso é particularmente verdadeiro se o investimento inicial for arriscado ou irreversível, como um investimento pesado em pesquisa e desenvolvimento ou em publicidade. Por exemplo, o custo e o risco associados à criação de uma nova indústria farmacêutica seriam muito maiores do que os associados à formação de uma pequena empresa de consultoria.

**4. Custos de troca.** Cria-se uma barreira à entrada se os clientes tiverem que incorrer em um custo adicional para trocar de fornecedor. "Por exemplo, nas soluções intravenosas (IV) e kits utilizados em hospitais, os procedimentos utilizados para aplicar as soluções a pacientes diferem entre produtos concorrentes, e os suportes usados para pendurar as garrafas de solução não são compatíveis. Nesse caso, a troca de um produto por outro encontra grande resistência por parte das enfermeiras responsáveis pela administração dos tratamentos e exige novos investimentos em material de apoio."

**5. Acesso aos canais de distribuição.** Qualquer um que esteja iniciando um novo canal de Tv a cabo teria que lutar pela atenção do telespectador. Observe, por exemplo, a intensa e cara propaganda dos canais iniciantes em busca de telespectadores dispostos a solicitar à empresa de Tv a cabo o Canal Histórico, o Canal de Romance ou outras ofertas similares. Os fabricantes de novos produtos alimentares têm problemas semelhantes na luta pelo espaço nas prateleiras dos supermercados.

**6. Desvantagens de custo independente da escala.** As empresas estabelecidas podem ter vantagens de custo por diversas razões, inclusive tecnologia patenteada, know-how de produtos, acesso favorável à matéria-prima, localização favorável, força de trabalho experiente e assim por diante.

**7. Política governamental.** O governo pode limitar ou impedir o ingresso de novas empresas em dados setores solicitando licenças, limitando o acesso a matérias-primas como carvão ou a terras públicas e de diversas outras normas. Entre os setores regulamentados estão: transporte rodoviário, estradas e transportes.

#### Força competitiva 2: pressão de produtos substitutos

A segunda força competitiva de Porter está relacionada à facilidade com a qual o comprador pode substituir um tipo de produto ou serviço por outro. Por exemplo, isolamentos com celulose, lã mineral e isopor substituem o isolamento com fibra de vidro; o xarope de milho, com alto teor de frutose, é um substituto do açúcar. Porter observa que os substitutos tornam-se particularmente uma ameaça não apenas quando oferecem uma fonte alternativa para o comprador, mas também quando proporcionam uma melhoria significativa na relação preço/desempenho. Por exemplo, os sistemas de alarme eletrônico tiveram um impacto adverso sobre o negócio de empresas de segurança, pois ofereceram proteção equivalente por um preço substancialmente inferior.

### **Força competitiva 3: poder de barganha dos compradores**

Terceiro, disse Porter, nem todos os compradores são iguais. Os compradores têm muito mais poder de barganha quando fazem o seguinte:

- Compram em grandes volumes, o que lhes permite exigir melhores preços unitários. Por exemplo, pense no poder da Wal-Mart, em oposição a uma pequena loja familiar, de exigir concessões dos compradores.
- Têm interesse significativo em economias, pois o item que estão comprando representa uma porção significativa de seus custos totais. Por exemplo, uma empresa aérea ficará muito mais preocupada com o custo do combustível do que, digamos, uma loja de varejo que possui um único caminhão de entrega.
- Compram produtos padronizados ou commodities. Se o produto que o comprador está adquirindo puder ser comprado com facilidade, é provável que o comprador tenha muitos fornecedores alternativos, podendo jogar um contra o outro a fim de conseguir o melhor negócio. Por exemplo, o comprador que deseja adquirir um automóvel sedã de quatro portas tem muito mais poder de barganha com a concessionária do que o comprador em busca de um veículo popular.
- Enfrentam custos de troca. Trocar de uma marca para outra de papel-toalha normalmente envolve pouco ou nenhum custo. Por outro lado, trocar um sistema de computador baseado em Windows por um sistema Apple Macintosh pode ser bastante caro em termos da substituição de hardware e software, além da conversão dos arquivos de dados.
- Obtêm baixos lucros. Quanto menor for a margem de lucros dos compradores, maior será a probabilidade de eles buscarem preços mais baixos.
- Fabricam internamente o produto. Os grandes fabricantes de automóveis geralmente usam a ameaça da fabricação interna como poder de barganha junto aos seus fornecedores. "Não quer vender os freios pelo preço que estamos pedindo? Pois bem, vamos fabricá-los internamente."
- Estão muito preocupados com a qualidade do produto que estão adquirindo. Porter cita os enormes custos associados à ruptura de um poço de petróleo. Conseqüentemente, os compradores de equipamentos para campos de petróleo estão muito mais preocupados com a qualidade e confiabilidade dos dispositivos de prevenção de rupturas do que com seu custo.
- Têm todas as informações. Um cliente que negocia o preço de um novo carro depois de realizar extensas pesquisas sobre os custos da concessionária e o valor do carro usado provavelmente fará um negócio melhor do que um cliente que aceite a palavra do vendedor sobre qual seria o melhor negócio.

### **Força competitiva 4: poder de barganha dos fornecedores**

Os fornecedores têm um poder de barganha semelhante ao dos compradores. Segundo Porter, os grupos de fornecedores serão poderosos caso existam as seguintes condições:

- São dominados por algumas empresas e estão mais concentrados do que o setor para os quais vendem, portanto é pouco provável que os compradores se agrupem para exigir melhor preço, qualidade ou prazos.
- Não têm que lutar contra outros produtos substitutos vendidos ao setor. Em outras palavras, o comprador não tem muitas opções.
- O fornecedor não depende do comprador para efetuar uma parte substancial das vendas.
- Os produtos do fornecedor são importantes para o negócio do comprador.
- Os produtos do fornecedor são únicos, de alguma forma, ou seria caro ou problemático para o comprador encontrar um produto substituto.
- Eles impõem uma ameaça concreta de "integração para frente" - o grupo de fornecedores poderia se tornar um concorrente para o comprador usando os recursos/produto que vende atualmente ao comprador para produzir o item que o comprador fabrica atualmente.

### **Força competitiva 5: rivalidade entre os concorrentes**

Finalmente, disse Porter, o nível de competição em um setor é moldado pela rivalidade existente entre os competidores. Porter argumenta que a competição é mais intensa em um setor onde predominem as seguintes condições.

1. O número de empresas competindo é grande ou o porte e/ou recursos das empresas que competem são relativamente iguais. "Quando o setor é altamente concentrado ou dominado por uma ou algumas empresas... então... o líder ou os líderes podem impor disciplina." Quando existem muitas empresas competindo e/ou os concorrentes são praticamente iguais, aumentam as chances de uma empresa reduzir seus custos de forma drástica para manter vantagem.

2. O crescimento do setor é lento. Quando o crescimento do setor é lento ou inexistente, a única forma pela qual os rivais podem melhorar seus resultados é "roubar" negócios das empresas concorrentes.

3. As empresas têm altos custos fixos. Custos fixos são os custos associados à administração de um negócio, como o salário dos gerentes, feriados ou férias remuneradas, seguros e assim por diante, e normalmente não variam com base no volume de produtos fabricados. Quando os custos fixos são altos em relação ao valor total do produto que está sendo fabricado, as empresas sofrem uma pressão significativa para produzir a todo vapor, a fim de manter baixos os custos unitários.

4. As empresas têm altos custos de armazenagem. Quando o custo dos estoques de produtos acabados é muito alto, as empresas ficam tentadas a reduzir preços para girar o estoque.

5. As empresas sofrem restrições de tempo para venda do produto. Por exemplo, as empresas aéreas nunca recuperam a perda de receita dos bilhetes não vendidos. Portanto, sofrem pressão para vendê-los, mesmo com grandes descontos.

6. O produto ou serviço é visto como uma commodity, para a qual o comprador tem diversas opções, e o custo de troca de marca ou fornecedor para o comprador é baixo. Nesses casos, os compradores estão atrás de preço e serviço, e a concorrência é acirrada.

7. A capacidade deve ser acrescentada em grande incrementos. Em alguns setores, como o de produção de cloro e cloreto de amônio, as empresas não podem - pelo menos não com eficácia em termos de custos - acrescentar capacidade de produção em pequenos incrementos. Resultado: provavelmente o setor sofrerá drásticas variações entre períodos de excesso de capacidade, quando as empresas têm a habilidade de fabricar mais do que o mercado poderia absorver, e subcapacidade, quando a demanda é maior do que a capacidade de produção da empresa. A subcapacidade leva a decisões de expandir a capacidade. O acréscimo de capacidade se dá necessariamente em grandes incrementos, gerando excesso de capacidade o que, por sua vez, leva a reduções de preço e à maior concorrência.

8. Os concorrentes têm estratégias, origens, personalidades, etc., diferentes. Porter observa que as empresas estrangeiras tornam o ambiente competitivo complexo porque abordam um negócio com metas e objetivos diferentes dos das empresas nacionais já sedimentadas. O mesmo se aplica a empresas mais novas, menores, operadas pelos proprietários, que podem ser mais agressivas e estar dispostas a assumir mais riscos.

9. Há muito em jogo. Por exemplo, a concorrência entre os operadores de telefonia de longa distância nos Estados Unidos foi particularmente acirrada nos primeiros anos que se seguiram à desregulamentação do setor, pois os rivais partiram do pressuposto de que dispunham de um tempo limitado para conquistar clientes e ganhar participação de mercado. Acreditavam que, depois que as pessoas tivessem escolhido um operador de longa distância, seria difícil convencê-las a mudar.

10. As barreiras à saída são altas. Talvez seja caro para uma empresa, dos pontos de vista estratégico e/ou emocional, desistir e sair do negócio, sendo assim, as empresas podem continuar competindo mesmo quando o negócio deixa de ser lucrativo para elas. Porter cita os seguintes exemplos de barreiras à saída:

- Equipamentos caros e especializados dos quais seria difícil se desfazer
- Um acordo trabalhista cujo rompimento implicaria altos custos
- Laços emocionais dos gerentes e proprietários com o negócio
- Restrições a demissões e fechamentos de fábricas que são comuns em países estrangeiros.

## **Conceito essencial 2: as estratégias competitivas genéricas**

Porter escreve: "Estratégia competitiva é sinônimo de tomar atitudes ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em um setor, a fim de lidar com as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno superior sobre o investimento." Embora admita que as empresas encontraram muitas formas diferentes de concretizar isso, Porter insiste na existência de apenas três estratégias bem-sucedidas e internamente coerentes para ter um desempenho superior ao das outras empresas. Essas estratégias genéricas são:

### **Estratégia genérica 1: liderança geral de custos**

Em algumas empresas, os gerentes dedicam grande atenção ao controle de custos. Embora não negligenciem a qualidade, o serviço e outras áreas, o principal tema da estratégia dessas empresas é o baixo custo em relação aos seus concorrentes. O baixo custo proporciona a essas empresas uma defesa contra as cinco forças competitivas de diversas formas. Porter explica:

"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. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, pois os compradores podem exercer seu poder apenas para reduzir os preços até o nível do próximo concorrente mais eficiente. o baixo custo proporciona uma defesa contra os fornecedores, oferecendo mais flexibilidade para lidar com os aumentos de custos. os fatores que levam a uma posição de baixo custo normalmente proporcionam barreiras substanciais à entrada em termos de economias de escala ou vantagens de custo. Finalmente, uma posição de baixo custo normalmente coloca a empresa em uma posição favorável com relação aos substitutos relativos a seus concorrentes no setor. Assim, uma posição de baixo custo protege a empresa de todas as cinco forças competitivas, pois a barganha só pode continuar ocasionando a erosão dos lucros até que os do próximo concorrente mais eficiente sejam eliminados e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão primeiro diante das pressões competitivas".

Obviamente, a liderança de custo não é a estratégia mais adequada para todas as empresas. Porter afirmou que as empresas que desejam buscar a liderança de custos como estratégia precisam ter uma alta participação de mercado com relação aos seus concorrentes ou então possuir outras vantagens, como o acesso favorável à matéria-prima. Os produtos precisam ser projetados de

modo a serem de fácil produção, e uma empresa de baixo custo seria sábia se mantivesse uma ampla linha de produtos afins e reduzisse a carga sobre os produtos individuais. Além disso, a empresa de baixo custo tem que cortejar uma ampla base de clientes; ela não pode perseguir nichos de mercado pequenos. Mesmo assim, depois que consegue a liderança de custos, a empresa deve ser capaz de gerar altas margens de lucro; se reinvestir esses lucros de forma sábia na modernização de equipamentos e instalações, deve ser capaz de sustentar durante algum tempo sua posição de baixo custo. Porter citou a Texas Instruments, a Black & Decker e a Du Pont como empresas que fizeram exatamente isso.

Como já seria de se esperar, Porter avisou que havia algumas desvantagens e perigos associados à liderança de custos. Embora o alto volume muitas vezes leve a menores custos, as economias não são automáticas e os gerentes de empresas de baixo custo têm que estar sempre alertas para garantir a obtenção das economias prometidas. Os gerentes precisam estar atentos à necessidade de sucatear ativos obsoletos, investir em tecnologia e administrar constantemente o negócio tendo como base os custos. Por fim, há o perigo de um novato ou um antigo rival imitar a tecnologia ou os métodos de controle de custos do líder e ganhar vantagem. A liderança de custo pode ser uma reação eficaz às forças competitivas, mas nada é garantido.

### **Estratégia genérica 2: diferenciação**

Porter sugeriu a diferenciação como uma alternativa à liderança de custos. Com a diferenciação, a empresa se preocupa menos com os custos e tenta ser vista no setor como tendo algo de singular a oferecer. A Caterpillar, por exemplo, enfatiza a durabilidade de seus produtos, os serviços, a disponibilidade de peças de reposição e a excelente rede de revendedores para se diferenciar de seus concorrentes. A Jenn-Air faz o mesmo, oferecendo características únicas em seus produtos. A Coleman faz o mesmo em equipamentos para camping. Ao contrário da liderança de custos, onde só pode existir um verdadeiro líder no setor, pode haver muitos diferenciadores no mesmo setor, cada um deles enfatizando um atributo diferente dos de seus rivais.

A diferenciação exige alguns trade-offs em relação ao custo. Os adeptos da estratégia de diferenciação precisam, necessariamente, investir mais em pesquisa do que os líderes em custos. Têm que ter melhores projetos de produtos. Têm que usar em seus produtos matéria-prima de melhor qualidade e, muitas vezes, mais cara. Têm que investir mais no serviço ao cliente. Além disso, têm que estar dispostos a abrir mão de parte da participação de mercado. Embora todos possam reconhecer a superioridade dos produtos e serviços do adepto da estratégia de diferenciação, muitos clientes não podem ou não querem pagar por eles. Uma Mercedes, por exemplo, não é para todos.

Entretanto, afirma Porter, a diferenciação é uma estratégia viável. A lealdade à marca oferece uma certa defesa contra os rivais. A singularidade do adepto da diferenciação forma uma barreira contra a entrada dos novatos. Suas margens de lucro mais altas proporcionam alguma proteção contra os fornecedores, pois a empresa tem fundos para buscar alternativas. Existem poucos substitutos ao produto que o diferenciador oferece e, conseqüentemente, os clientes têm menos opções e menor poder de barganha.

Por outro lado, da mesma forma que a liderança de custos, a diferenciação implica determinados riscos. Se a diferença entre os preços cobrados pelos concorrentes de baixo custo e o diferenciador se tornar muito grande, os clientes podem abandonar o diferenciador em favor de um rival de menor custo, que ofereça menor diferenciação. O comprador poderia decidir sacrificar parte das características, serviços e singularidade oferecidos pelo diferenciador a fim de obter economias de custo. Segundo, o que diferencia uma empresa de outra um dia pode deixar de existir no dia seguinte. O gosto dos compradores pode mudar. A característica única das ofertas do diferenciador pode sair de moda. Finalmente, os rivais de menor preço poderiam imitar o diferenciador a ponto de atrair para si seus clientes. Por exemplo, a Harley-Davidson, nitidamente uma adepta da estratégia de diferenciação em nome de marcalimagem em grandes motocicletas, poderia ficar vulnerável à Kawasaki ou outros produtores japoneses de motocicletas que oferecem motos semelhantes por um custo menor.

### **Estratégia genérica 3: enfoque**

A estratégia genérica final de Porter é o enfoque. Nesse caso, uma empresa corre atrás de um determinado comprador, linha de produto ou mercado geográfico. "Embora as estratégias de diferenciação e baixo custo almejem concretizar seus objetivos em todo o setor, a estratégia de enfoque como um todo se desenvolveu em torno de acertar muito bem um único alvo." Por exemplo, a Porter Paint concentra-se em servir ao pintor profissional, deixando para outros concorrentes o mercado consumidor. A principal diferença entre a estratégia de enfoque e as outras duas é que uma empresa que adote a estratégia do foco decide conscientemente competir apenas em um pequeno segmento do mercado. Em vez de tentar atrair todos os compradores oferecendo-lhes baixo custo ou características e serviços únicos, a empresa que utiliza a estratégia de enfoque busca servir a um único tipo de comprador. Servindo a esse mercado limitado, a empresa que utiliza a estratégia do enfoque pode buscar a liderança de custos ou a diferenciação com as mesmas vantagens e desvantagens dos líderes de custo e dos diferenciadores.

O perigo de ficar no meio-termo

Uma empresa tem, portanto, três opções estratégicas - liderança de custos, diferenciação ou enfoque. A última é dividida em duas subopções - foco no custo ou foco na diferenciação (ver Figura 1).



Figura 1 – Estratégias genéricas de Porter

Segundo Porter, essas são três abordagens eminentemente viáveis para lidar com as forças competitivas, aconselhando os gerentes a adotarem apenas uma delas. Caso contrário, as empresas ficariam "presas no meio-termo", sem estratégia de defesa.

Tais empresas careceriam da "participação de mercado, investimento de capital e determinação para participar do jogo de baixo custo, da diferenciação necessária para eliminar a necessidade de uma posição de baixo custo ou do enfoque para criar diferenciação ou uma posição de baixo custo em uma esfera mais limitada". Uma empresa assim perderia clientes de alto volume que demandam baixo preço e perderia clientes com margens altas que demandam características e serviços únicos. A empresa presa no meiotermo teria baixos lucros, uma cultura empresarial pouco definida, arranjos organizacionais conflitantes, um sistema de motivação ineficaz e assim por diante. Porter argumenta que em vez de se arriscar a enfrentar circunstâncias tão adversas, os gerentes seriam aconselhados a escolher uma das três estratégias. Mas como? Analisemos o terceiro e último conceito essencial de Porter - a cadeia de valor.

### Conceito essencial 3: a cadeia de valor

"Não podemos entender a vantagem competitiva sem analisar a empresa como um todo", escreve Porter. As verdadeiras vantagens das estratégias de custo e diferenciação devem ser encontradas na cadeia de atividades realizadas por uma empresa para oferecer valor aos seus clientes. E Porter sugere que você se volte para a cadeia de valor para conduzir uma detalhada análise estratégica e chegar a sua escolha.

Porter identifica cinco atividades primárias e quatro atividades secundárias que constituem a cadeia de valor de toda empresa (ver Figura 2). As cinco atividades primárias são:

1. Logística de entrada. Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoques, programação de veículos e devoluções.

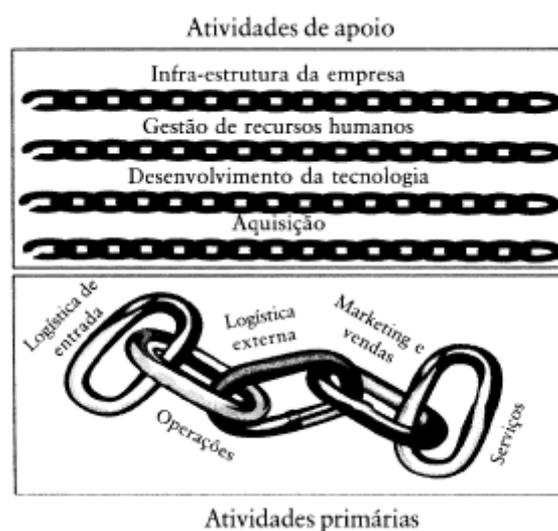


Figura 2 – Cadeia de valor genérica de Michel Porter

Fonte: Michael E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (Nova York: Free Press, 1988), p. 87, fig. 22.

2. Operações. Atividades associadas à transformação de insumos no produto final, como usinagem, embalagem, montagem, manutenção de equipamento, teste, impressão e operações da instalação.

3. Logística externa. Atividades associadas à coleta, armazenagem e distribuição física do produto aos compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de material, operação de entrega, processamento de pedidos e programação.

4. Marketing e vendas. Atividades associadas ao fornecimento de uma forma pela qual os compradores possam adquirir o produto e induzi-los a fazê-lo, como publicidade, promoção, venda, cotação, seleção de canal, relacionamento no canal e definição de preços.

5. Serviços. Atividades associadas à oferta de serviços com o intuito de ampliar ou manter o valor do produto, como instalação, reparo, treinamento, fornecimento de peças e ajustes ao produto.

**As quatro atividades secundárias ou de apoio são:**

1. Aquisição. Atividades relacionadas à compra de matéria-prima, suprimentos e outros itens consumíveis, além de máquinas, equipamentos de laboratório, equipamentos de escritório e instalações físicas.

2. Desenvolvimento da tecnologia. Atividades relacionadas à melhoria do produto e/ou processo, incluindo pesquisa e desenvolvimento, projeto de produtos, pesquisas de meio, concepção do processo, concepção dos procedimentos de serviço e assim por diante.

3. Gestão de recursos humanos. Atividades relacionadas ao recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e remuneração de pessoal.

4. Infra-estrutura da empresa. Atividades como gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, questões governamentais, gestão da qualidade e assim por diante. Obviamente, argumentou Porter, essas são apenas as atividades realizadas em uma cadeia de valor genérica. Cada categoria genérica pode e deve ser dividida em atividades separadas, específicas a uma determinada empresa. Por exemplo, a principal atividade de marketing e vendas poderia ser desmembrada em gerência de marketing, publicidade, administração da força de vendas, operações da força de vendas, preparação da literatura técnica e promoção. E essas atividades distintas poderiam ser desmembradas em outras mais. O propósito de toda essa "desagregação", como diz Porter, é ajudar as empresas a selecionarem uma das três estratégicas genéricas e isolar as áreas potenciais de vantagem competitiva que uma empresa poderia ter para lidar com as cinco forças competitivas únicas aos setores e empresas.

**Por exemplo, escreve Porter:**

"Cada categoria pode ser vital para a vantagem competitiva, dependendo do setor. No caso de um distribuidor, a logística interna e a logística externa são as mais importantes... Para um banco, que concede empréstimos a empresas, marketing e vendas são o segredo para a vantagem competitiva, refletido em como os empréstimos são agrupados e seu preço definido. Para um fabricante de copadoras de alta velocidade, o serviço representa uma importante fonte de vantagem competitiva... Nas fábricas de chocolate e nas empresas de energia elétrica... a aquisição de cacau e combustível, respectivamente, são de longe o determinante mais importante da posição de custos (e, portanto, da estratégia)... Em uma siderurgia..., a tecnologia de processo (desenvolvimento) da empresa é o fator mais importante para a vantagem competitiva."

Em suma, as fontes de vantagem competitiva em qualquer empresa estão lá, em sua cadeia de valor. Tudo que os gerentes têm a fazer é analisar - passo um, passo dois, passo três -, elaborar gráficos e analisar o custo de suas próprias empresas, para depois fazer o mesmo para seus concorrentes. No final, surgirá uma estratégia perfeita.

Seminários

**Grupo 1: Força competitiva 1 e 2: ameaça de novos concorrentes e pressão de produtos substitutos**

**Grupo 2: Força competitiva 3 e 4: poder de barganha dos compradores e poder de barganha dos fornecedores**

**Grupo 3: Força competitiva 5: rivalidade entre os concorrentes**

**Grupo 4: Estratégia genérica 1: liderança geral de custos**

**Grupo 5: Estratégia genérica 2: diferenciação**

**Grupo 6: Estratégia genérica 3: enfoque**

**Grupo 7: Conceito essencial 3: a cadeia de valor e As quatro atividades secundárias ou de apoio**