

FORÇAS DE PORTER NA ERA DA INTERNET: CONTEXTUALIZANDO O MODELO TRADICIONAL COM OUTRAS ABORDAGENS

**PORTER'S FORCES IN THE INTERNET ERA: CONTEXTUALIZING THE TRADITIONAL
MODEL WITH OTHER APPROACHES**

**FUERZAS DE PORTER EN LA ERA DE LA INTERNET: CONTEXTUALIZANDO EL
MODELO TRADICIONAL CON OTROS ENFOQUES**

Charles Dalla Costa Félix

Mestre e Doutorando em Administração pela Universidade Positivo: charlesdallacosta@gmail.com

Isabelle Mazalotti Nejm Félix

Mestre em Administração pela Universidade Positivo, Diretora Acadêmica das Faculdades Dom Bosco:
isabellenejm@gmail.com

RESUMO

Este ensaio teórico propõe confrontar o modelo de atratividade da indústria - o Modelo de cinco forças de Porter - elaborado por Michael Eugene Porter em sua publicação "Estratégia Competitiva", original de 1980, em relação a outras abordagens propostas por outros autores. Pretende-se verificar, em especial, os impactos das novas tecnologias de informação e comunicação surgidas após o desenvolvimento do modelo de Porter. Por meio da comparação, são levantadas limitações e inconsistências da análise tradicional, bem como são sugeridas formas de expandir e complementar a análise estratégica.

Palavras-chave: Porter. Estratégia. Internet. Negócios

ABSTRACT

This essay proposes to confront the theoretical model of attractiveness of industry - the Porter's five forces theory - elaborated by Michael Eugene Porter in his publication "Competitive Strategy", original from 1980, in relation to other approaches proposed by other authors. It is intended to verify in particular the impacts of new information and communication technologies that have arisen after the development of Porter's theory. By means of comparison, limitations and inconsistencies of traditional analysis are raised, as well as ways to expand and to complement the strategic analysis are suggested.

Key words: Porter. Strategy. Internet. Business.

FORÇAS DE PORTER NA ERA DA INTERNET: CONTEXTUALIZANDO O MODELO TRADICIONAL COM OUTRAS ABORDAGENS

RESUMEN

Este ensayo teórico propone confrontar el modelo atractivo de la industria, el Modelo de las cinco fuerzas de Porter - elaborado por Michael Eugene Porter en su publicación "Estrategia Competitiva", original de 1980, en relación con otros enfoques propuestos por otros autores. Se pretende verificar, en especial, los impactos de las nuevas tecnologías de información y comunicación que surgieron tras el desarrollo del modelo de Porter. A modo de comparación, se plantean las limitaciones e incoherencias del análisis tradicional, así como se sugieren formas para ampliar el análisis estratégico.

Palabras-clave: Porter. Estrategia. Internet. Negocios

INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca confrontar o modelo de análise de atratividade da indústria introduzido por Michael Eugene Porter, na publicação original em inglês de 1980, *Competitive Strategy*, - Modelo de Cinco Forças de Porter, com abordagens de análise propostas por outros autores, especialmente em relação aos aspectos dos impactos de tecnologias de informação e comunicação que, a princípio, são aspectos que não estariam contemplados por terem se desenvolvido plenamente alguns anos após o desenvolvimento do modelo de Porter. A partir desse confronto, surgem as limitações e incongruências dessa análise tradicional, bem como formas possíveis para ampliar e complementar a análise estratégica. A obra de referência utilizada para o estudo é a publicação em português de 1991.

Primeiramente, serão introduzidos primeiramente os conceitos principais das cinco forças propostas por Porter (1991), quais sejam, a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes.

Trazendo as abordagens de outros autores, cada força do modelo será confrontada ou confirmada com outra perspectiva de análise encontrada na literatura atual sobre estratégia ou, em especial, em literatura de referência que relacione estratégia e tecnologia.

REVISÃO DA LITERATURA

SOBRE O AUTOR PRINCIPAL – PORTER

A biografia hospedada na internet pela *Harvard Business School* – reconhecida universidade norte americana, descreve o professor Michael E. Porter como sendo o pai do campo de estratégia moderna. É reconhecido por diversas pesquisas como o pensador mais influente em gestão e competitividade. Seu modelo de análise da atratividade da Indústria – Modelo de Cinco Forças, ou Modelo de Porter, ou ainda Forças de Porter, foi primeiramente descrito pelo autor em livro publicado nos Estados Unidos em 1980 – *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência* -, atualmente está na sexagésima terceira edição (em inglês), tendo sido traduzido para 19 idiomas. Para este artigo, foi utilizada a versão em língua portuguesa, impressa em 1991.

Ainda de acordo com sua biografia, o professor Michael E. Porter possui diversos prêmios em reconhecimento por sua contribuição acadêmica. No Japão, em 2001, foi instituído o Prêmio Porter, concedido às empresas que se destacam em estratégia naquele país.

O MODELO DE CINCO FORÇAS

Porter (1991) introduz as cinco forças competitivas básicas que dirigem a concorrência nas indústrias, a saber:

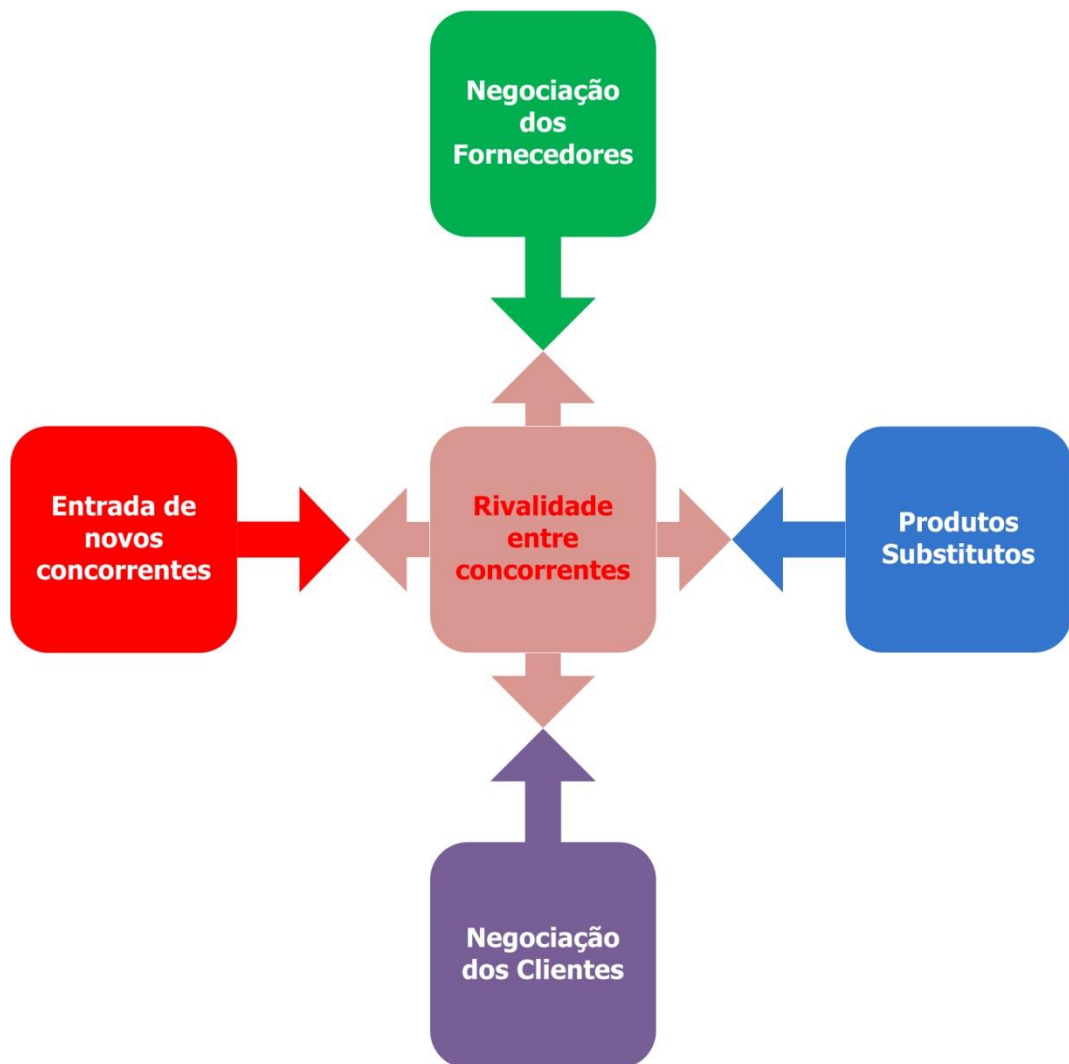
- ameaça de novos entrantes;
- poder de negociação dos compradores;
- poder de negociação dos fornecedores;

FORÇAS DE PORTER NA ERA DA INTERNET: CONTEXTUALIZANDO O MODELO TRADICIONAL COM OUTRAS ABORDAGENS

- ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- rivalidade entre as empresas existentes.

Para Porter (1991), são essas as forças que atuam e concorrem sobre a lucratividade possível dentro de um setor da indústria.

Figura 1 - Forças de Porter



Fonte: adaptado de PORTER (1991, p. 23)

Em relação à ameaça de novos entrantes, Porter (1991) afirma que a entrada de novas empresas, com mais capacidade de produção e buscando ganhar fatia de mercado, normalmente, é acompanhada de muitos recursos ou investimentos. O resultado é a queda de preços ou inflação dos custos de produção, pois os fornecedores terão mais clientes para comprar seus produtos. Consequentemente, isso irá causar diminuição da rentabilidade do setor.

O autor ainda descreve formas de barreiras de entrada que podem dificultar a entrada de novos concorrentes.

A economia de escala, ou seja, a redução nos custos de produção unitários conforme o volume de produção aumenta, é uma das barreiras. A economia de escala não atinge apenas a produção, mas também a pesquisa, o marketing e distribuição, por exemplo. Empresas com produtos ou serviços diversificados conseguem também diluir seus custos em operações compartilhadas, como o marketing da marca e a distribuição. Já as empresas novas precisam conquistar o seu espaço e ficam em desvantagem em termos de custos, por não possuírem ainda a escala das empresas consolidadas ou as operações compartilhadas para diluírem seus custos.

Outra barreira de entrada identificada pelo autor é a diferenciação do produto, a lealdade do cliente com a marca estabelecida, fruto dos esforços anteriores em marketing, qualidade consolidada de produtos e serviços ou mesmo por ser reconhecido como pioneiro no setor. Dois exemplos citados pelo autor ilustram bem essa barreira. Um deles são os produtos para bebês. O cliente escolhe uma determinada marca por confiar na qualidade do produto. O segundo exemplo é o da indústria cervejeira, cuja diferenciação do produto é somada às economias de escala na produção e aos custos diluídos de marketing e distribuição para manter altas barreiras de entrada.

Porter (1991) descreve ainda a necessidade de capital como uma barreira de entrada importante, especialmente em setores que demandem investimentos de alto risco, como os esforços iniciais de marketing ou de pesquisa e desenvolvimento. Capital para instalações, capital de giro para alavancar vendas a crédito ou manutenção de estoques também são exemplos do capital como barreira de entrada.

Os custos de mudança são barreiras de entrada, devido ao impacto financeiro da mudança de fornecedores por parte dos compradores, seja em treinamento dos colaboradores para operar com o novo produto ou em adaptações em estrutura, procedimentos e operações. Segundo Porter (1991), esses são custos obrigam a nova concorrente a oferecer grandes vantagens em custo ou desempenho do produto. O objetivo é o de convencer os compradores a assumirem os custos de mudança.

Porter (1991) define também o acesso aos canais de distribuição como uma barreira de entrada, pois o novo concorrente precisará convencer os canais de distribuição já consolidados a assumir o novo produto por meio de promoções e descontos e, dessa maneira, reduzir suas margens de lucro. Faz-se necessário convencer um varejista a alocar espaço nas gôndolas para seus produtos ou mesmo investir em um novo canal de distribuição.

As desvantagens de custo independentes de escala são barreiras de entrada que podem ser impossíveis de serem equiparadas pelos novos concorrentes, de acordo com Porter (1991). Exemplos de vantagens críticas que as empresas já estabelecidas podem possuir são: tecnologias patenteadas, acesso facilitado à matéria-prima, vantagens de localização geográfica, subsídios governamentais e a curva de aprendizagem atingida pela experiência e melhoria de processos ao longo do tempo, dificultando sobremaneira a entrada dos novos concorrentes.

Porter (1991) cita a barreira de entrada imposta por políticas governamentais, que podem dificultar ou impedir completamente a concorrência das novas empresas em determinadas indústrias, por meio de licenças de funcionamento ou de limitação ao acesso às matérias-primas. Outras barreiras de entrada de políticas governamentais mais discretas podem ser no formato de regulamentação ao controle de poluição (aumentando a necessidade do capital inicial para entrada na indústria) ou normas para testes do produto ou certificação (medicamentos, indústria alimentícia). Tais políticas também podem ser impeditivos para novos concorrentes.

Ainda sobre barreiras de entrada, Porter (1991) descreve que o novo concorrente precisa observar alguns fatores, tais como:

- Retaliação prevista, ou seja, qual a reação esperada das empresas já estabelecidas. Se possuem alavancagem financeira, podem reduzir suas margens de lucro e competir com mais intensidade; se possuem capacidade de produção para atender crescimento do mercado; se estão em equilíbrio com fornecedores e clientes e, por fim, se o mercado está crescendo em ritmo de tal form que possa absorver a produção de uma nova empresa.
- O preço de entrada dissuasivo. A estrutura de formação de preços atual da indústria pode já estar operando com margens de lucro estreitas pelas empresas consolidadas, justamente para não encorajar novos concorrentes.

A segunda força descrita por Porter (1991) é a intensidade da rivalidade entre os concorrentes presentes atualmente na indústria, caracterizada pelas disputas de preços, publicidade, lançamentos e aumento dos serviços e garantias aos clientes. A combinação de fatores estruturais determina a rivalidade do setor.

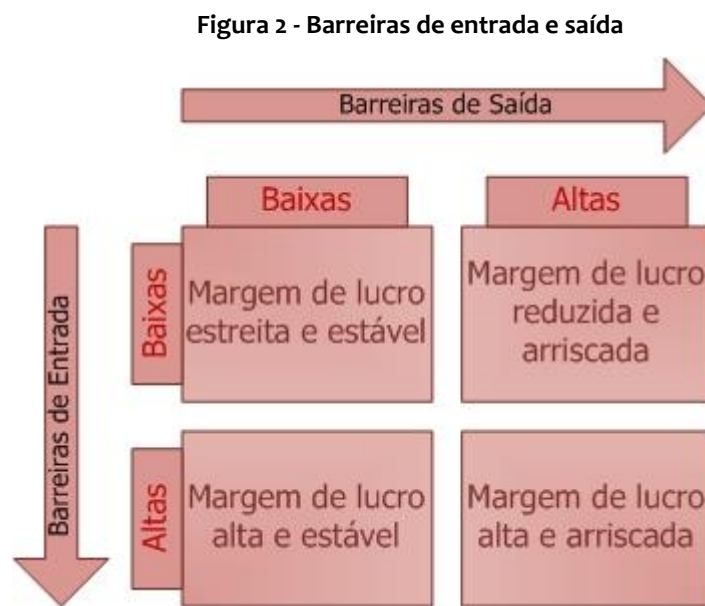
Em setores com concorrentes numerosos ou já equilibrados, o autor sugere que a entrada de novos concorrentes é desestimulada pela perspectiva da grande competição com os concorrentes atuais.

Porter (1991) também afirma que quando existe um crescimento lento da indústria, a rivalidade também é acentuada, pois os investimentos das empresas são direcionados para melhorar as suas parcelas de mercado em relação aos concorrentes, ao invés de investir na expansão da indústria. Nas indústrias de altos custos fixos, a pressão manifesta-se na necessidade de operar em capacidade máxima de produção, buscando a diluição desses custos no volume produzido. Porter (1991) menciona o exemplo das indústrias de papel e alumínio. Nessas indústrias, os enormes custos de produção e investimentos são amortizados pelo imenso volume de produção que, eventualmente, gera um lucro irrisório por peça produzida. Entretanto, o montante dos lotes fabricados incansavelmente garante os lucros. Uma das consequências desse tipo de setor é a tendência de operação com margens de lucro estreitas, de forma a alavancar as vendas

FORÇAS DE PORTER NA ERA DA INTERNET: CONTEXTUALIZANDO O MODELO TRADICIONAL COM OUTRAS ABORDAGENS

do volume de produção. É inimaginável que a indústria de papel chegue a ter um centavo de lucro por página produzida, por exemplo.

Porter (1991) descreve ainda barreiras de saída, que são custos, decisões estratégicas ou o apego emotivo que pode levar as empresas de determinado setor a continuar na competição, mesmo operando com margens muito estreitas ou com prejuízo. Exemplos de barreiras de saída são: ativos especializados com baixo retorno de liquidação (máquinas específicas, imóveis especializados); custos fixos de saída (trabalhistas, garantia de produtos ainda em vigor); relações estratégicas (o produto pode dar acesso a mercados ou fortalecer a imagem da empresa); barreiras emocionais (lealdade, orgulho, tradição) e, por fim, desde restrições governamentais até impactos na economia regional e desemprego.



Fonte: adaptado de PORTER (1991, p. 39)

Na Figura 2 pode-se observar a relação que o autor faz entre a intensidade das barreiras de entrada e saída e a rentabilidade potencial da indústria com essas características.

A pressão dos produtos substitutos é descrita por Porter (1991) como um fator de limitação da rentabilidade potencial da indústria, pois quanto mais atrativo e barato for um produto substituto, maior será a pressão sobre os preços praticados pela indústria. Como exemplo, o autor cita a concorrência entre produtores de açúcar e produtores de xarope de frutose de milho, um substituto mais barato e de desempenho semelhante.

Poder de negociação dos compradores é a força que Porter (1991) descreve como a capacidade dos compradores em pressionar a redução dos preços da indústria, buscar mais qualidade ou mais serviços e jogar os concorrentes uns contra os outros. Esses são fatores que reduzem a rentabilidade de determinado setor. O autor ainda detalha algumas características que podem intensificar essa força, entre as quais se destacam: se os produtos possuem pouca diferenciação para o comprador, qual o volume de compras, a existência de custos de mudança para o comprador e ainda se existe alguma ameaça por parte do comprador de integrar a produção do produto em sua própria indústria.

Outra força imediatamente identificável é o poder de negociação dos fornecedores, cujos impactos Porter (1991) afirma serem capazes de drenar a rentabilidade de uma indústria por meio do aumento de seus preços ou redução na qualidade dos produtos e serviços. Quando a indústria não consegue repassar todo o aumento de custos aos seus próprios preços, é obrigada a operar com margem reduzida de lucro.

O governo é uma variável que Porter (1991) afirma ser capaz de influenciar aspectos estruturais da indústria, pois possui o poder de, por meio da legislação, cercar ou regulamentar o comportamento das empresas tanto no papel de fornecedoras como compradoras. Além disso, pode impor condições legais que sejam barreiras de entrada (licitações, concessões) ou de saída (garantia continuada) para determinado mercado de atuação. Incentivos fiscais ou impostos complementares também são capazes de alterar a estrutura de rentabilidade de um setor.

FORÇAS DE PORTER NA ERA DA INTERNET: CONTEXTUALIZANDO O MODELO TRADICIONAL COM OUTRAS ABORDAGENS

PORTER REAFIRMA O MODELO

Porter (2002) ainda enaltece a validade de seu modelo, salientando que o vigor do conjunto das cinco forças competitivas é determinante para a lucratividade da indústria. O autor afirma também que, existindo compradores dispostos a pagar por determinado produto um valor maior do que o seu custo de produção, é a estrutura da indústria que determinará como esse valor será captado.

Porter (2001) faz algumas observações e relações sobre os efeitos e influências da Internet em seu modelo de cinco forças. O Quadro 1 procura resumir os efeitos positivos e negativos da Internet e comunicações nas forças estruturais da indústria, descritos pelo autor.

Quadro 1- Influências da Internet no Modelo de Porter, segundo Porter

Força	Impacto Positivo	Impacto Negativo
Ameaça de produtos substitutos	Aumento de eficiência, expandindo o mercado	Novas ameaças de substitutos pela diversidade da Internet
Poder de barganha dos fornecedores		Permite que o fornecedor estabeleça um canal direto com o consumidor final. Processos de compra eletrônicos democratizam o acesso aos fornecedores, promovendo padronização de especificações. Fortalecimento do fornecedor pela menor barreira de entrada no mercado.
Poder de barganha dos compradores	Elimina canais poderosos ou aumenta o poder de barganha em canais de venda tradicionais	Leva mais poder de barganha para o consumidor final. Reduz custos de troca.
Barreiras de entrada		Reduz barreiras de entrada como a necessidade de uma força de vendas (podem ser on-line) e acesso à canais. Aplicações de Internet são facilmente copiadas por novos entrantes. Uma inundação de novos entrantes ocorreu em diversos mercados, facilitados pela Internet.
Rivalidade entre competidores atuais		Reduz as diferenças entre produtos. Transfere a competição para o preço. Expande o mercado de atuação, aumentando o número de competidores.

Fonte: Elaborado a partir de Porter (2001)

Porter (2001) ainda ressalva que devido às intensidades das forças variarem em cada indústria de análise, seria errado considerar conclusivos os impactos da Internet na rentabilidade de cada setor no longo prazo, pois cada indústria será afetada de forma diferente. Apesar disso, o autor apresenta a sua visão sobre o assunto, afirmando ainda que a maioria dos impactos é negativo para a rentabilidade.

De acordo com as características particulares de uma empresa e seu mercado, Porter (1991) sugere três estratégias genéricas, que podem ser utilizadas sozinhas ou em conjunto, para encontrar uma posição sustentável a longo prazo e vencer os concorrentes. São elas:

- liderança em custos;
- diferenciação;
- enfoque.

A liderança em custos envolve a busca de redução de custos por meio do controle rígido das despesas e da curva de experiência acumulada, minimizando custos em desenvolvimento e publicidade, tornando o baixo custo a espinha dorsal de toda a estratégia da empresa. Essa liderança em custos, segundo Porter (1991), fornece uma posição estratégica com a qual a empresa consegue explorar melhor a margem de lucro possível.

A estratégia de diferenciação é obtida oferecendo um serviço ou produto que possa ser considerado único na indústria. Porter (1991) destaca algumas formas de alcançar a diferenciação do produto:

- projeto ou imagem;
- tecnologia;
- características peculiares;
- serviços sob encomenda;
- rede de fornecedores.

FORÇAS DE PORTER NA ERA DA INTERNET: CONTEXTUALIZANDO O MODELO TRADICIONAL COM OUTRAS ABORDAGENS

O autor afirma que a diferenciação causa uma proteção estratégica devido à fidelidade do consumidor em relação às especificidades do produto, normalmente maior do que sua sensibilidade ao preço. Dessa maneira, aumenta-se o potencial de rentabilidade para essa empresa, em comparação com os concorrentes sem diferenciais.

Por fim, o autor define a estratégia de enfoque, com a qual a empresa busca um nicho a ser explorado. Pode ser um grupo de compradores em específico, um segmento especializado da linha de produtos ou mesmo uma área geográfica determinada. Para tanto, Porter (1991) sugere que a empresa utilize tanto a diferenciação quanto a liderança em custos, ou ambas. Mas o foco deve ser na exploração do seu nicho-alvo.

A figura 3 resume as formas de utilização das estratégias genéricas.



Fonte: adaptado de PORTER (1991, p. 53)

OUTRAS ABORDAGENS PARA ANÁLISE ESTRATÉGICA

Mintzberg *et al.* (2000) descrevem dez abordagens diferentes para o processo de estratégia, resumidas no Quadro 2.

Quadro 2 - Abordagens do “Safári de Estratégia”

Escola de abordagem	Processo de formulação de estratégia
Design	Concepção
Planejamento	Formal
Posicionamento	Analítico
Empreendedora	Visionário
Cognitiva	Mental
Aprendizado	Emergente
Poder	Negociação
Cultural	Coletivo
Ambiental	Reativo
Configuração	Transformação

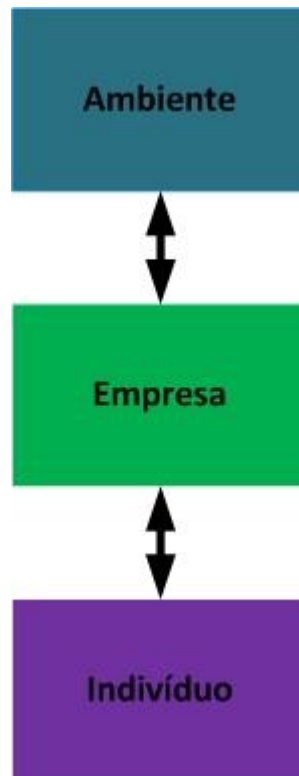
Fonte: Elaboração baseada em Mintzberg *et al.* (2000).

Mintzberg *et al.* (2000) descrevem o modelo de Porter baseado na escola de Posicionamento, como um processo de formulação analítico de estratégia. Os autores estabelecem Porter, com sua publicação de 1980, *Competitive Strategy*, como o principal teórico de referência nessa escola.

Para Jenkins e Ambrosini (2002), sendo as organizações um dos fenômenos mais complexos e estudados nas ciências sociais, seria muito conveniente utilizar apenas uma abordagem para análise. Para realmente refinar, estudar e desenvolver as questões

estratégicas, é necessário abraçar qualquer abordagem que ajude a explorar tais questões.

Figura 4 - Os três principais níveis de análise estratégica



Fonte: Adaptado de Jenkins e Ambrosini, (2002, p. 2).

Jenkins e Ambrosini (2002) discorrem que, apesar de reconhecerem a necessidade de não somente diversificar perspectivas e níveis de análise para a formulação de estratégias, mas que também é necessário esclarecer áreas em comum dessas diferentes perspectivas. Para tanto, Jenkins e Ambrosini (2002) propõem sete categorias principais de questões estratégicas comuns, relacionadas aos três níveis de análise (ambiente, empresa e indivíduo). As categorias seriam:

- contexto;
- competição;

- corporação;
- competências;
- cultura;
- mudança;
- controle.

As sete questões, assuntos estratégicos comuns ou essenciais propostos por Jenkins e Ambrosini (2002) são exibidas de forma resumida, com suas principais características, no Quadro 3.

Quadro 3 - Sete categorias de questões estratégicas

Categoria	Características
Contexto	Ambiente externo, percepção da empresa, estrutura do mercado e grupos estratégicos.
Competição	Ganhar clientes, identificar e vencer competidores, estratégias para vantagem competitiva sustentável.
Corporação	Alianças, diversificação, uniões, globalização.
Competências	Recursos da organização, habilidades, conhecimento técnico, conhecimento organizacional, e seus papéis na geração de vantagens competitivas.
Cultura	Ambiente interno da organização, papel da cultura organizacional, sua importância e relevância e como os colaboradores percebem a cultura
Mudança	Tipos de mudança que uma organização consegue implementar e como pode ser eficaz ou ser contida, razões para mudança, processo de mudança e resultados possíveis
Controle	Estrutura organizacional, relações de poder e o papel e as limitações dos dirigentes.

Fonte: Elaborado a partir de Jenkins e Ambrosini (2002)

Para Wit e Meyer (2004), os livros-texto de estudo da gestão estratégica possuem algumas características em comum:

FORÇAS DE PORTER NA ERA DA INTERNET: CONTEXTUALIZANDO O MODELO TRADICIONAL COM OUTRAS ABORDAGENS

- Poucas diferenças de perspectivas;
- Estrutura prescritiva (passo-a-passo);
- Falta de material primário (normalmente os artigos e livros retrabalham os conceitos já desenvolvidos pelos autores tradicionais);
- Orientação doméstica – apesar de títulos que eventualmente até citem a globalização, a escolha de perspectivas, teorias, exemplos e casos são amplamente voltados para o contexto doméstico dos autores tradicionais.

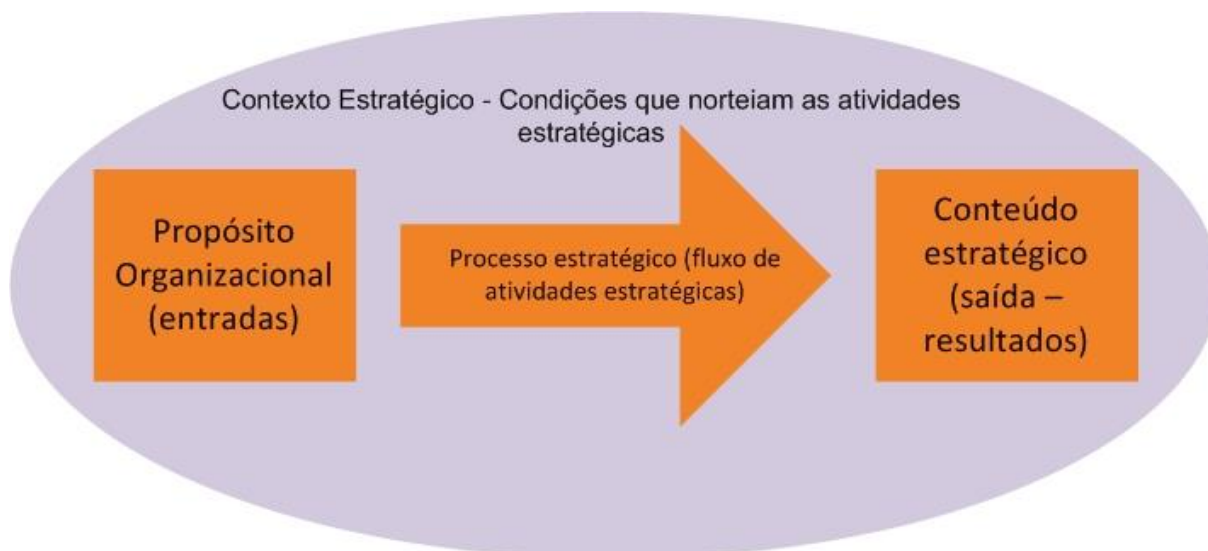
Wit e Meyer (2004) ainda especulam sobre as causas desse isomorfismo na indústria do estudo da gestão estratégica e procuram em sua obra oferecer outra abordagem, com algumas distinções. São enfatizadas as diferenças culturais, o contexto internacional e o uso de casos e exemplos internacionais.

Os autores fazem uma distinção entre o processo, o conteúdo e o contexto da estratégia. Essas dimensões podem ser descritas da seguinte forma:

- Processo estratégico: a maneira pela qual as estratégias são elaboradas, nas respostas às perguntas como quem, quando, como, quais atividades e como serão implementadas;
- O conteúdo da estratégia: o resultado das atividades estratégicas, a resposta para a pergunta “o que?”;
- Contexto estratégico: o ambiente no qual o processo estratégico fará sentido para produzir determinado conteúdo estratégico, seria o “onde?” do desenvolvimento da estratégia.

Para Wit e Meyer (2004), essas dimensões não são partes diferentes da estratégia, mas seus componentes, tais como o comprimento, altura e largura de uma caixa que, isolados, não fazem sentido.

Figura 5 - Dimensões da estratégia e o propósito da organização



Fonte: adaptado de Wit e Meyer, (2004, p. 5).

Uma nova abordagem é descrita por Kim e Mauborgne (2005) como a “estratégia do oceano azul”. Para os autores, o “oceano vermelho” seria o ambiente competitivo conhecido, os setores já existentes, cujas fronteiras dos setores estão definidas e as regras da competição são conhecidas. É o espaço no qual os produtos já estão se tornando *commodities*, as margens de lucro estão se reduzindo e para, conquistar mais mercado, as empresas travam “brigas de foice” – na expressão utilizada pelos autores - “ensanguentando” o ambiente. Como resultado dessa briga, são criados os “oceanos vermelhos”.

Já os “oceanos azuis são novos espaços de mercado inexplorados, com possibilidade de criação de demanda e crescimento lucrativo. As regras ainda não estão completamente definidas e a competição é irrelevante. Essa estratégia busca criar uma inovação de valor, que permita alta lucratividade. Um dos exemplos mais conhecidos de aplicação de tal estratégia é o *Cirque du Soleil*, cujos espetáculos não rivalizam com os circos tradicionais, pois sua abordagem única criou um mercado totalmente novo para ser explorado.

Algumas características comparativas entre o “oceano azul” e o “oceano vermelho” podem ser observadas no Quadro 7.

FORÇAS DE PORTER NA ERA DA INTERNET: CONTEXTUALIZANDO O MODELO TRADICIONAL COM OUTRAS ABORDAGENS

Quadro 4 - Estratégia do “oceano vermelho” versus “oceano azul”

Estratégia do oceano vermelho	Estratégia do oceano azul
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços de mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o <i>trade-off</i> (valor-custo).	Romper o <i>trade-off</i> (valor-custo).
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Fonte: Kim e Mauborgne,(2005, p. 17)

Fine (1999) introduz outra abordagem de análise das empresas que considera a velocidade evolutiva dos setores das indústrias. Segundo o autor, de forma equivalente à evolução das espécies no mundo natural, também as empresas estão sujeitas à evolução e à transformação para enfrentar ou perecer diante de novos desafios. O autor afirma ainda que existem ritmos diferentes nessa velocidade evolutiva, comparando-os com os ciclos de vida de espécies naturais. Espécies e empresas evoluem em velocidades definidas pelos seus próprios ciclos de vida e pela interação com o ambiente.

Para Fine (1999), existe uma velocidade evolutiva própria de ambientes sujeitos a rápidos avanços, como o da indústria da informática e outros mais lentos, como na aeronáutica.

Comparando a estrutura molecular do DNA das espécies naturais, de hélice dupla, o autor examina também a estrutura das empresas para verificar sua capacidade evolutiva por meio das tensões de sua rede de capacidades.

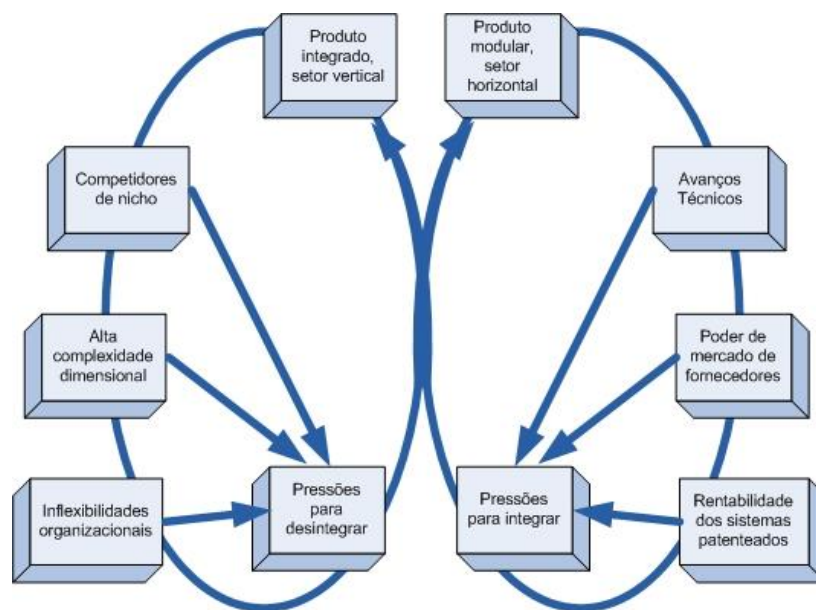
A genética empresarial apresenta o equivalente setorial da hélice dupla – um modelo com base num ciclo duplo infinito, que se movimenta entre setores integrados verticalmente, compostos de empresas gigantescas, e setores desintegrados horizontalmente, compostos de uma multidão de inovadores, cada um buscando um nicho próprio, no amplo espaço aberto resultante da prévia extinção dos gigantes. [...] A hélice dupla empresarial esclarece como

essas fases verticais e horizontais determinam o destino das empresas, dos setores e, às vezes, das próprias economias nacionais. Forças internas e externas – a competição por nichos, a tensão por manter a paridade tecnológica entre muitos produtos, e a arteriosclerose que com tanta frequência aflige os líderes do mercado – conduzem as empresas integradas verticalmente rumo à desintegração e à estrutura setorial horizontal. (FINE, 1999, p. 53)

Segundo Fine (1999), essas fases (verticais e horizontais), que seriam as forças e influências para integração e para verticalização, são as forças que mostram a posição de um determinado setor em um determinado momento. Para o autor, são forças sempre em atuação, pressionando para que as fases ocorram sucessivamente.

As características que Fine (1999) descreve como sendo próprias das fases de verticalização e horizontalização podem ser resumidas na Figura 6 e no Quadro 5.

Figura 6 - Modelo da hélice dupla



Fonte: Fine (1999, p. 58).

FORÇAS DE PORTER NA ERA DA INTERNET: CONTEXTUALIZANDO O MODELO TRADICIONAL COM OUTRAS ABORDAGENS

Quadro 5 - Forças da hélice dupla

Fase de desintegração (pressão para horizontalizar)	Fase de integração (pressão para verticalizar)
Estrutura do setor vertical	Estrutura do setor horizontal
Arquitetura de produto integrada	Arquitetura de produto modular
Novos competidores	Avanços tecnológicos
Manutenção da liderança/posição no mercado	Poder dos fornecedores
Inflexibilidade organizacional (burocracia/estrutura)	Poder das patentes e sistemas integrados
Fatores que incentivam a configuração modular e horizontal	Fatores que incentivam integrar verticalmente e integrar a arquitetura do produto

Fonte: elaboração baseada em Fine (1999).

Grant (2005) explica a abordagem de “competição dinâmica”, desenvolvida por Schumpeter e a escola austríaca de economia. Nessa abordagem, a competição é um processo dinâmico de rivalidade que reformula constantemente a estrutura da indústria. A estrutura da indústria seria o resultado do comportamento competitivo e não o contrário.

Para Grant (2005), a análise pela competição dinâmica possui, como principal fator, a velocidade de mudança na estrutura da indústria. Corroborando, dessa forma, o aspecto de velocidade evolutiva de Fine (1999). O problema em relação à abordagem de Grant (2005) é o fato de limitar modelo de Porter, pois não consegue prever a competição e rentabilidade futura do setor.

Scott e Davis (2007) citam a “destruição criativa” da competição dinâmica de Schumpeter. Mencionam o fato que a introdução radical de novas tecnologias em um setor é, muitas vezes, responsável pelo declínio histórico das empresas dominantes e por um surto de novos operadores com outras características organizacionais. Ou seja, com outras estruturas diferentes das tradicionais.

Grant (2005) também aborda as características de “destruição criativa” e “hipercompetição” do modelo de competição dinâmica. Essas características seriam próprias de indústrias com alta velocidade evolutiva, conforme Fine (1999). Tais indústrias se reinventam ao longo do tempo e tornam os seus próprios produtos obsoletos (semicondutores, eletrônicos e computadores). A “hipercompetição” seria utilizada para descrever ambientes industriais caracterizados pelos movimentos rápidos de competição, com os quais os competidores se movem rapidamente para construir vantagens e reduzir as vantagens de seus rivais. Na “hipercompetição”, o movimento é de, continuamente, gerar novas vantagens competitivas e destruir, tornar obsoletas ou neutralizar as vantagens competitivas dos concorrentes. Outra característica da “hipercompetição”, descrita pelo autor, é a constatação de que vantagens competitivas são transitórias e não são sustentáveis. A única forma de manter e sustentar um desempenho superior seria a recriação e renovação contínua das vantagens competitivas.

Fine (1999) também sustenta que as vantagens competitivas são temporárias:

Quanto mais rápida a evolução de um setor – ou seja, quanto mais alta a sua velocidade evolutiva – mais temporária é a vantagem competitiva de uma empresa. A chave consiste em escolher a vantagem certa – reiteradamente. (FINE, 1999, p. 40).

Johnson e Greenwood (*apud* JENKINS e AMBROSINI, 2002) defendem a perspectiva da teoria institucional, cujos princípios são resumidos, a seguir:

- Organizações não são agentes autônomos que maximizam as oportunidades econômicas, mas estão imersas em um conjunto complexo de normas e expectativas sociais que moldam e direcionam suas decisões e estratégias;
- A conduta gerencial apropriada chega à empresa por meio de agentes como o estado e institutos profissionais;

FORÇAS DE PORTER NA ERA DA INTERNET: CONTEXTUALIZANDO O MODELO TRADICIONAL COM OUTRAS ABORDAGENS

- A legitimidade se origina na conformidade com as prescrições sociais, que podem assegurar aprovação e apoios públicos;
- Prescrições e pressões sociais podem ser consideradas aceitas ou institucionalizadas, tornando a resistência e mudança difíceis;
- Essa conformidade social pode atrapalhar o desempenho e eficiência da organização, mas também pode melhorar as chances de sobrevivência em longo prazo;
- O isomorfismo é o processo ocorrido quando as organizações similares estão experimentando similares expectativas sociais e então adotam estratégias e arranjos gerenciais também similares.

Jeremy (*apud* JENKINS e AMBROSINI, 2002) mostra a visão histórica da gestão estratégica, enfatizando como a integração e diversificação precisam ser complementadas com atividades estratégicas em outras funções de negócio. Especial atenção é dada à tecnologia, aos investimentos multinacionais, ao trabalho e à localização, bem como em organizações.

Jenkins e Ambrosini (2002) também descrevem a análise estratégica por meio da visão baseada em recursos, com os seguintes pressupostos:

- Entre as organizações, os recursos disponíveis são heterogêneos;
- Essas diferenças podem se manter estáveis ao longo do tempo, tornando a transferência de recursos entre as empresas limitada;
- A visão baseada em recursos reconhece que os recursos não possuem mobilidade perfeita entre as organizações.

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi realizada uma leitura exploratória com base em autores que discutissem estratégia, em especial nas publicações recentes, após o ano 2000. Buscaram-se evidências a respeito dos autores já estarem considerando variáveis e influências provenientes das revoluções tecnológicas em curso, principalmente, questões relacionadas à Internet e às comunicações.

A pesquisa se concentrou na leitura e na relação entre diversos autores que discutem estratégia e cujas ideias sejam consoantes ou em divergentes com o modelo de cinco forças de Michael Porter.

Após uma primeira etapa de leitura exploratória, os autores foram organizados de acordo com a relação de seus estudos com as forças de Porter, para posterior confronto ou corroboração.

Uma leitura mais aprofundada dos textos de Porter foi necessária para o desenvolvimento de uma introdução ao modelo e aos aspectos que estão sendo tratados neste trabalho. Também foram analisadas outras publicações mais recentes de Porter, nas quais o próprio autor teve a possibilidade de defender ou atualizar seu modelo.

Algumas limitações da pesquisa precisam ser reconhecidas, como a limitação de autores consultados, restrição do período de publicações, entre outras. Em relação à limitação de autores consultados, refere-se aos títulos disponíveis em bibliotecas tradicionais ou virtuais, acessíveis aos pesquisadores. O período de publicações dos autores (exceto Porter) foi restringido intencionalmente, para tentar encontrar o efeito da Internet já discutido na revisão de literatura.

Outras limitações que podem ser citadas são referentes ao idioma (apenas publicações em português e inglês foram consultadas) e ao tipo de publicação (maior número em livros e menor utilização de artigos, para buscar na literatura conceitos mais aceitos).

CONFRONTO COM OUTRAS ABORDAGENS

COMO A TECNOLOGIA AFETA A AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES?

Sobre os efeitos da tecnologia, em especial com o advento da Internet, na metade da década de 90, Scott e Davis (2007) afirmam que a Internet criou acesso a novos mercados, trouxe novos concorrentes inesperados, bem como produtos substitutos e até a criação de mercados inteiramente novos.

Porter (2001) descreve a facilidade da entrada de novos operadores nos setores da indústria como um efeito negativo da Internet para as empresas estabelecidas. Outro efeito percebido por Porter (2001) é a redução das barreiras de entrada. Cita, como exemplo, a substituição da força de vendas pelo comércio eletrônico. Nesse caso, a empresa “invasora” pode utilizar um mecanismo de vendas *on-line*, ao passo que a empresa estabelecida já incorreu em todas as despesas para treinar, preparar, manter e comissionar uma extensa equipe de vendas.

COMO A TECNOLOGIA ALTERA O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES?

Prahalad e Krishnan (2008) defendem que as empresas estão caminhando para fornecer a seus clientes experiências únicas. Nesse modelo, a base de operação da empresa seria cada cliente (o que chamaram de $N = 1$). A empresa precisaria acionar recursos globais para atender ao dinamismo dessa demanda. Dessa forma, os autores chamaram de $R = G$, ou seja os recursos (R) devem ser acionados globalmente (G). Nessa lógica, os autores evidenciam que as principais tendências tecnológicas apontam para três itens críticos:

1. Convergência da conectividade ubíqua, em voz, dados e em vídeo, por meio de telefones celulares, de PCs e de Internet.
2. Acesso onipresente à computação, a custos cada vez mais baixos, por meio de avanços em novas tecnologias e de inovações nos modelos de entrega.
3. Experimentação rápida e vibrante em novas plataformas para colaboração, abrangendo aspectos da vida pessoal e da vida profissional. PRAHALAD e KRISHMAN (2008, p. 209).

As constatações desses autores, além de aumentarem sensivelmente o poder do comprador, fragmentam o poder de barganha da empresa, pois tornam a base de negociação unitária ($N = 1$). Dessa forma, as transações são realizadas individualmente com cada cliente.

COMO A TECNOLOGIA ALTERA O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES?

Graeml e Macadar (2007) descrevem um exemplo de redução de custos nas compras corporativas (como consequência da redução do poder de negociação dos fornecedores), possibilitada pelas compras corporativas na Internet. Nesse caso, a dimensão de análise do modelo de Porter apresentaria a força de poder de negociação dos fornecedores com baixo valor.

Prahalad e Ramaswamy (2004) descrevem como a cadeia de fornecedores deve ser concebida de forma a permitir que a empresa faça uma rápida reconfiguração de seus recursos. Assim, a empresa pode acessar as competências de seus fornecedores rapidamente e integrada por meio de sistemas de informação e oferecer experiências únicas e personalizadas a seus clientes. Essa visão colaborativa contrasta com a visão de Porter (1991), pois este autor considera que os fornecedores podem drenar a rentabilidade de um setor. Mas, para Prahalad e Ramaswamy (2004), é necessário

conhecer as competências das empresas parceiras e utilizá-las a fim de melhorar a experiência de seus próprios clientes.

TECNOLOGIA E AMEAÇA DE PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS

Para Scott e Davis (2007), as mudanças tecnológicas podem corromper as fronteiras das indústrias, bem como permitir concorrência de substitutos, exigindo respostas dos dominantes atuais. Os autores destacam o papel da tecnologia da informação, exemplificando com as mudanças e evoluções ocorridas no mercado bancário norte-americano em virtude dos avanços tecnológicos.

Para Shapiro e Varian (2003), a produção de informação pode ser cara, porém é barata para reproduzir. Segundo os autores, após a produção da primeira cópia de um item de informação, os custos de produção já ocorreram. Portanto, o custo unitário para a produção de novas cópias do mesmo conteúdo é constante e tende a ser irrisório.

Um exemplo descrito por Shapiro e Varian (2003, p. 39), refere-se aos catálogos telefônicos em meio eletrônico. A comercialização de catálogos da região de Nova York iniciou-se em 1991, por dez mil dólares, para chegar a menos de vinte dólares ou gratuitamente, na Internet, após apenas 15 anos. Ou seja, após as empresas produtoras terem amortizado os seus custos de produção, começaram a concorrer apenas pelos custos marginais, os custos de reprodução unitária.

Pode-se concluir que essa característica dos bens da informação influencia diretamente a rentabilidade de um setor e podem corroer drasticamente os lucros ao longo do tempo.

RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS NA NOVA ECONOMIA

O período de mudanças econômicas e tecnológicas intensas que se iniciou no final dos anos noventa já foi descrito como “a terceira revolução industrial”. Mas, desta vez, foi alavancada por tecnologias digitais e comunicação, em especial telefonia móvel e Internet (GRANT, 2005).

Para Grant (2005), os impactos negativos na rentabilidade da indústria, provocados pelas novas tecnologias podem ser observados na aplicação do modelo de cinco forças de Porter. Com a Internet, torna-se visível, especialmente, o aumento da rivalidade entre os competidores, redução das barreiras de entrada e aumento do poder dos compradores.

A rivalidade cresceu devido ao aumento no número de competidores ou, pelo menos, de competidores que rivalizavam localmente (produção, distribuição e comercialização local). Por meio da Internet, conseguiram oferecer seus produtos para novos mercados, rivalizando também com os competidores de base local tradicionais. A produção é em um local determinado (fixo), mas a distribuição e comercialização podem superar as barreiras de distância enquanto outros requisitos tais como o preço e a qualidade forem competitivos.

As barreiras de entrada se reduzem, por exemplo, pela virtualização de canais de distribuição. Um bom site de comércio pode substituir diversas lojas físicas. O poder dos compradores, informados sobre produtos, características e substitutos por meio da Internet, também cresceu consideravelmente.

A obra de Kim e Mauborgne (2005) apresenta a visão da estratégia do “oceano azul”, na qual a concorrência seria irrelevante. A exploração do nicho ou a especialização do produto/serviço seria tão específica ao seguir essa estratégia, que não haveria concorrentes. A Internet amplia essa possibilidade, pois os nichos são mais facilmente identificados e atendidos pela web.

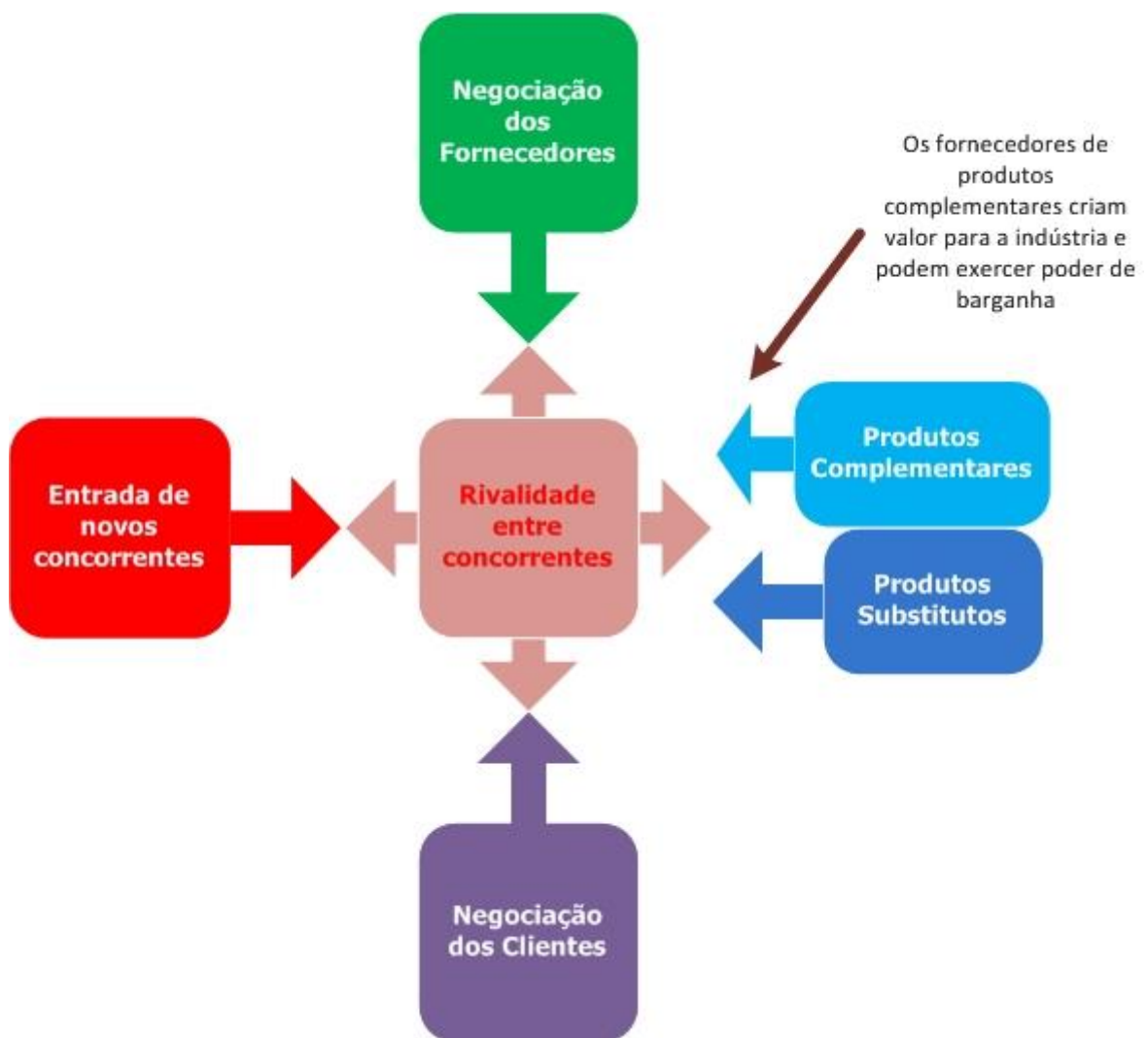
A SEXTA FORÇA

Brandenburger e Nalebuff (*apud* GRANT, 2005) desenvolveram um modelo de análise chamado “cadeia de valor” para introduzir os fornecedores de produtos complementares no ambiente competitivo.

Grant (2005) exemplifica sua tese com o caso dos fornecedores de suprimentos para impressoras, que exercem influência sobre o valor da impressora para o cliente. Para o autor, os complementos aumentam o valor do produto percebido pelo cliente, ao passo que os produtos e fornecedores substitutos degradam o valor de um produto. O autor sugere ainda que, pela praticidade e conveniência no uso do modelo de Porter, essa sexta força – produtos e fornecedores complementares - poderia ser adicionada à análise, para contemplar a criação de valor e o exercício do poder de barganha para a indústria.

A Figura 7, pode-se verificar como a força sugerida por Grant (2005) poderia ser adicionada ao modelo tradicional de Porter (1991).

Figura 7 - Cinco ou Seis Forças?



Fonte: Elaboração baseada em Porter (1991) e Grant (2005).

VISÃO CRÍTICA DO MODELO DE PORTER

Mintzberg *et al.* (2000) apontam diversas críticas aos modelos da escola de posicionamento e, em especial, ao modelo de Porter. Entre as críticas do autor, podemos destacar as questões a respeito do foco, contexto, processo e da estratégia em si.

Para Mintzberg *et al.* (2000), o foco do modelo de Porter é muito estreito. A preocupação exclusiva com o aspecto econômico e quantificável e a ausência de reflexão ou análise nos aspectos políticos e sociais ou, mesmo nos aspectos não quantificáveis, seriam os responsáveis pelo foco estreito.

Sobre o contexto, Mintzberg *et al.* (2000) questionam a validade do modelo para empresas de todos os tamanhos e todas as indústrias. Apontam a propensão para o modelo a ser validado mais facilmente em indústrias maduras, mas de eficácia questionável para operadores de nicho, por exemplo. Outra questão apresentada pelos autores é a inclinação para análise apenas das condições externas do setor da indústria e seus concorrentes, sem considerar as informações sobre as capacidades internas.

Em relação ao processo da escola de posicionamento, Mintzberg *et al.* (2000) preocupação com a ausência de aprendizado no modelo e somente a presença do cálculo e da análise das condições externas.

Finalmente, sobre a estratégia resultante da análise, Mintzberg *et al.* (2000) também apontam as limitações das estratégias genéricas defendidas pelo modelo. São quase reduzidas a fórmulas, como se as empresas tivessem apenas três opções para atuar e que seriam ainda definidas pelas condições externas.

Se o modelo de Porter (1991) mostra uma foto instantânea das forças de uma indústria, a abordagem de Fine (1999) amplifica a análise. Este autor demonstra, por meio da hélice dupla, que essas forças estão em movimento (em velocidade própria para cada indústria)e, ao mesmo tempo, para onde tais forças estão caminhando. Ou seja, para a verticalização ou para a horizontalização.

Rickard (*apud* JENKINS e AMBROSINI, 2002) argumenta que no modelo de Porter, a falta de uma perspectiva organizacional limita a análise do negócio, ao invés da corporação. Apesar do modelo de Porter sugerir que a unidade de negócio necessita de uma vantagem competitiva (entenda-se como lucratividade sustentável) com uma posição superior no mercado, seja oferecendo produtos altamente diferenciados ou produzindo em patamares inferiores de custo, o modelo não faz menção às estruturas organizacionais e demais recursos necessários para alcançar essa posição superior.

ALGUM APOIO À PORTER

Em concordância com a afirmação de Porter (2001) sobre as consequências da Internet, está a posição de Grant (2005). Ambos apontam que as principais consequências do desenvolvimento e difusão das tecnologias de informações e comunicações permitiram o crescimento de diversas indústrias (tais como comunicação móvel, televisão por satélite, comércio eletrônico) e a transformação de diversas outras (vendas de livros até serviços financeiros). Os dois autores também citam o fato de a maioria das implicações da economia virtual, baseada em informação, gerar impactos negativos no rendimento das indústrias. Especificamente sobre as implicações da Internet, Grant (2005) afirma que a aplicação do modelo de Porter mostra que, ao invés de uma nova era de oportunidade e lucratividade, os resultados foram aumento de rivalidade entre os competidores, barreiras de entrada reduzidas e aumento do poder dos compradores. Para Grant (2005), a Internet intensificou a competição e corroeu a atratividade da indústria.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O modelo de Porter apresenta vantagens ainda persistentes, seja na simplicidade de análise, seja na praticidade de aplicação. Algumas de suas limitações são evidenciadas pelos autores consultados, tais como: a ausência de uma dimensão de análise dos produtos e serviços complementares, dinâmica das relações com os produtos e serviços complementares (GRANT, 2005); a não consideração das pressões para verticalização ou horizontalização e a velocidade de evolução do setor (FINE, 1999); a desconsideração das características de mercados de informação (SHAPIRO e VARIAN, 2003); por último, o tratamento dado aos fornecedores e clientes apenas como forças competitivas que desagregam valor, e não como parte potencial da criação de valor (PRAHALAD e KRISHMAN, 2008; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Apesar das limitações, os autores não invalidam a abordagem com base modelo de cinco forças de Porter para análise da atratividade (lucratividade) de determinado setor. A principal ressalva é entender que o modelo de Porter pode representar a lucratividade de um setor em um determinado momento, em uma determinada situação, ou seja, é uma representação estática. Para uma compreensão da dinâmica da indústria é necessário recorrer às abordagens complementares para abranger outros fatores em movimento e tentar prospectar quais os caminhos que podem ser seguidos ou em qual direção a indústria está caminhando (entre verticalização e horizontalização, por exemplo).

Ressalta-se também que as questões relacionadas à tecnologia (Internet e comunicações) e inovação estão ausentes do modelo de cinco forças.

Pelo confronto entre os autores e com as observações feitas pelo próprio autor principal (Porter, 2001), confirma-se a hipótese do problema de pesquisa em relação à influências das novas tecnologias sobre as forças do modelo de Porter. Os objetivos específicos também foram atingidos com a pesquisa bibliográfica, pois foi realizada a descrição do modelo de Porter e suas forças, confrontadas com autores mais recentes.

A pesquisa entre os autores mostrou que, longe de concordarem sobre um modelo genérico, sugerem vários métodos e abordagens complementares e mesmo contraditórios. Entretanto, todos têm seus próprios atrativos.

Estudos futuros poderiam validar em conjuntos de empresas quais aspectos das novas tecnologias estão sendo utilizados nas análises estratégicas. Num segundo momento, quais são aspectos que as empresas percebem que foram negligenciados na elaboração de análises anteriores, bem como buscar informações sobre qual modelo de análise consegue ser mais coerente para determinado setor.

REFERÊNCIAS

FINE, Charles H. **Mercados em evolução contínua**: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 262 p.

GRAEML, A. R.; MACADAR, M. A. O impacto da Internet nas compras corporativas. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais (SIMPOI2007), X, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo: FGV-SP, 2007.

GRANT, Robert M. **Contemporary strategy analysis**. 5th ed. Malden, Mass.: Blackwell, 2005. 548 p.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. Biography - Michael E. Porter. Disponível em: <<http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facEmlId=mporter&loc=extn>>. Acesso em: 04/05/2009.

JENKINS, M.; AMBROSINI, V. **Strategic management**: a multi-perspective approach. New York: Palgrave, 2002. 271 p.

*FORÇAS DE PORTER NA ERA DA INTERNET: CONTEXTUALIZANDO O MODELO
TRADICIONAL COM OUTRAS ABORDAGENS*

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul:** como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362 p.

PORTER, Michael E. Strategy and the Internet, **Harvard Business Review**, Vol. 79, No. 3, March 2001.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 512 p.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. **A nova era da inovação:** impulsionando a co-criação de valor ao longo das redes globais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 242 p.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. **O futuro da competição:** como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 303 p.

SCOTT, W. Richard; DAVIS, Gerald Fredrick. **Organizations and organizing:** rational, natural, and open system perspectives. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2007. 452 p.

SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal R. **A economia da informação:** como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 397 p.

Charles Dalla Costa Félix e Isabelle Mazalotti Nejm Félix

WIT, Bob de; MEYER, Ron. **Strategy: process, content, context:** an international perspective. 3. ed. Londres: Thomson, 2004. 957 p.