

Área temática: Administração Geral

Estratégias Genéricas de Competição: sua Evolução, Importância e a Influência de Michael Porter

AUTOR

WILSON WEBER

Universidade de São Paulo

wweber@usp.br

Resumo

O tema estratégias genéricas de competição, pode-se dizer, já alcançou a condição de arquétipo, haja vista que mesmo quando não há grandes preocupações teóricas na discussão sobre as formas de competir de determinadas empresas é comum ouvir que elas sigam estratégias de diferenciação ou de baixo custo. Ao longo das últimas quatro décadas foram desenvolvidas várias abordagens de estratégias genéricas. Ora eram enfatizadas as capacidades das empresas de diferenciar suas ofertas pela exclusividade ou prática de preços baixos, ora as capacidades de bloquear concorrentes e cativar compradores e complementadores por meio de relacionamentos bem estruturados, que podem levar a um elevado grau de intimidade com os clientes, ou, ainda, enfatizava-se a mescla de estratégias. Embora não seja simples abordar arquétipos, buscamos sustentar o conteúdo deste trabalho na análise das propostas mais populares que envolvem estratégias genéricas, como as “Disciplinas de Valor”, o “Modelo Delta” e as “*Outpacing Strategies*”. Além disso, procuramos ir além das citações mais comuns sobre o trabalho de Porter. Vimos que o seu trabalho taxonômico sobre as estratégias genéricas, orientadas à busca da diferenciação ou liderança de custos, não apenas é versátil, o que é comprovado pela sua utilização parcial ou integral nas propostas de outros autores, como continua atual e pode fundamentar as evoluções conceituais das propostas mais recentes. Por isso concluímos não apenas que esse trabalho continua importante, como influencia trabalhos mais recentes.

Palavras-chave: estratégias genéricas, disciplinas de valor, modelo delta.

ABSTRACT

It may be stated that generic strategies can be classified as an archetype, since in many business discussions upon the way some companies compete, even when theoretical considerations are not the most important aspect, people say that a specific company is following a differentiation or cost leadership strategy. Over the last decades several approaches for generic strategy formation were proposed, based on companies' abilities to differentiate their offer based on uniqueness or low price, to lock-out competitors and attract customers and complementors through good and well structured relationships, or even getting so close to the customers that a kind of intimacy could be achieved. Considering that it is not an easy task to speak of archetypes, we tried to show that Porter's proposal, based on differentiation or cost leadership, is not only versatile, as showed by its partial or entire utilization in other authors' proposals, but can be the reference for the conceptual extensions included in those proposals, confirming Porter's influence and importance. This became possible by a comprehensive analysis of most popular generic strategies proposals, such as the Value Disciplines, the Delta Model, the Outpacing Strategies, and by reading beyond the most quoted arguments of Porter's.

Key words: generic strategies, value disciplines, delta model.

Introdução e características do trabalho

A vitalidade de um trabalho teórico se comprova pelo teste do tempo com sua exposição à crítica, utilização, adaptação e desenvolvimento por outros estudiosos. As estratégias genéricas de competição propostas por Porter, provavelmente as mais conhecidas entre as estratégias genéricas, e talvez já um arquétipo, constituem um trabalho taxonômico de fácil compreensão e aplicação. Sua simplicidade, entretanto, deixou espaços para críticas quanto a pontos não abordados em profundidade. Poder-se-ia, então, questionar a validade e adequação desse trabalho cerca de três décadas após sua publicação e se trabalhos mais recentes não seriam mais adequados. Mostraremos que a proposta de Porter não só está presente nas propostas mais recentes como dá substância a elas. Para isso, fizemos uma análise em trabalhos de autores renomados como Mintzberg, Gilbert e Strebel, Treacy e Wiersema, e Hax e Wilde, trabalhos esses menos voltados à discussão acadêmica que à orientação gerencial. Por uma questão de simplificação, partes das conclusões e comentários foram distribuídas ao longo do texto.

Não realizamos trabalhos empíricos que levassem à preferência pelo trabalho de algum autor em especial, mas pela simplicidade e abrangência o trabalho de Porter se sobressai. Veremos que longe de serem excludentes, as propostas dos vários autores se complementam na formatação de uma orientação para as empresas configurarem-se para competir e atrair elementos para suas redes de negócios. Esperamos que pelas comparações diretas entre várias abordagens e por irmos além das críticas e citações-padrão sobre o trabalho de Porter, possamos contribuir com a abordagem do tema nas práticas organizacional e acadêmica, especialmente no aspecto didático.

Estratégias genéricas

As estratégias genéricas são assim denominadas por poderem ser utilizadas por qualquer empresa, sendo, portanto, por característica, uma sugestão ampla. Índícios da busca por estratégias genéricas são encontrados na Escola do Posicionamento (Mintzberg, 1994 e 2000), que junto com a Escola do Design (SWOT) e do Planejamento, forma a base dos processos de planejamento estratégico mais comuns. A Escola do Posicionamento enfatizou a importância da estratégia para os negócios ao mesmo tempo em que lhe acrescentou consistência analítica. Mintzberg (2000) vê o processo dessa escola centrado na “busca de estratégias genéricas em vez de no desenvolvimento de perspectivas estratégicas incomuns (como na escola do design) ou na especificação de conjuntos coordenados de planos (como na escola de planejamento)”.

Vários autores de destaque sugeriram estratégias genéricas, com diferentes motivações, propósitos e configurações. As estratégias de crescimento de Ansoff (1965), por exemplo, refletiam o clima de expansão dos negócios nos EUA na década de 1960, voltando-se à necessidade das empresas de crescer. Ansoff considerava isso possível pela combinação de negócios e mercados. Sua concepção apoiava-se em dois aspectos principais: a diferença entre objetivos e posição real da empresa e a existência ou não de sinergia entre negócios. A partir da diferença entre a situação real e a desejada eram indicadas estratégias não-excludentes de crescimento intenso e diversificado (na verdade denominados vetores de crescimento), que permitiriam eliminá-la. As estratégias de crescimento intenso incluem a penetração de mercado, o desenvolvimento de negócios/produtos e o desenvolvimento de mercados. No crescimento diversificado buscava-se desenvolver simultaneamente novos negócios/produtos e novos mercados, numa combinação de negócios/produtos que podiam ou não ter sinergia.

Embora não sejam definidos como estratégias genéricas, os trabalhos iniciados nos anos 1960 e denominados PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategies*) aproximavam-se disso. Neles eram agrupadas e classificadas uma série de variáveis, utilizadas por um grande número de empresas, cujas correlações poderiam indicar caminhos estratégicos comuns. Seu criador, Sidney Schoeffler (1980), defendia que “todas as situações de empresas são basicamente

semelhantes, em obediência às mesmas leis de mercado”, de forma que “um estrategista treinado pode operar, de forma útil, em qualquer negócio” (apud Mintzberg, 2000, p. 80).

Mesmo que as estratégias de crescimento (Ansoff), os estudos PIMS (Schoeffler) e as estratégias de negócios e empresariais de Mintzberg (que veremos a mais à frente) possam receber a denominação “estratégias genéricas”, por sugerirem caminhos comuns a várias empresas, nos concentramos neste trabalho nas estratégias de competição. Isso se justifica por serem elas as referências para a definição dos atributos organizacionais relacionadas às vantagens competitivas sustentáveis.

Dentre as estratégias genéricas de competição, as mais conhecidas provavelmente são as de diferenciação, liderança no custo total e foco, propostas por Porter (1986). Ele as associa às estruturas dos setores nos quais as empresas estão inseridas, para as quais propõe um modelo de análise. A análise setorial, como a conhecemos, evoluiu dos trabalhos em Economia sobre as relações ambientais, o comportamento das empresas e seu desempenho. Nos anos 1950, ficou conhecida como modelo S-C-P (*structure, conduct, performance* – estrutura, conduta, desempenho), pelo qual o desempenho da empresa era definido pela estrutura setorial (Figura 1). Muito contribuíram para essa definição os trabalhos de Chamberlin (1935), Bain (1956) e Mason (1939). As empresas eram vistas, àquela época, como um grupo de agentes passivo nos setores. A partir dos trabalhos de Porter (1996, 1989, 1987, 1986, 1979; Porter e Caves, 1976; Caves, 1984, 1980; Caves e Porter, 1977) passou-se a admitir que as estratégias, embora influenciadas pelas estruturas setoriais, também influenciavam essa estrutura.

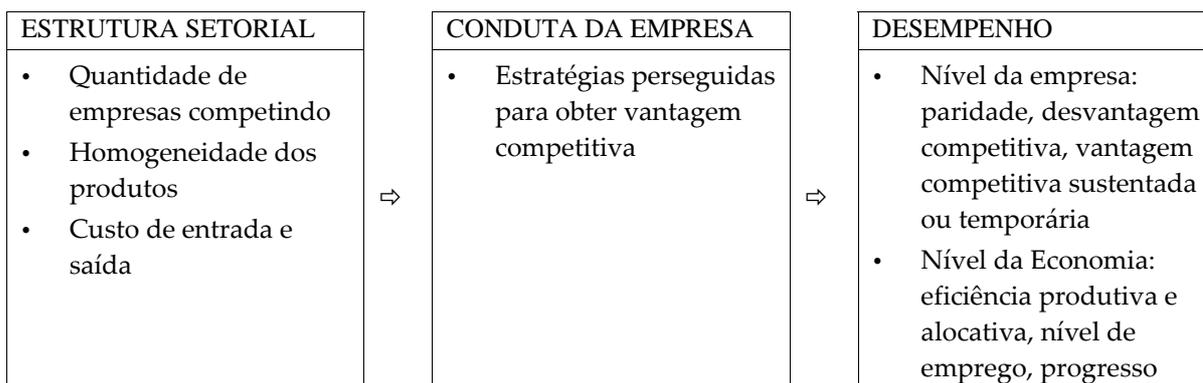


Figura 1 – Modelo Estrutura-Conduta-Desempenho. Fonte: Barney e Hesterly (2006, p. 39).

A seqüência da Figura 1 passou, então, a ter movimentos na direção contrária, pelos quais as empresas, agora entidades individuais, poderiam influenciar a estrutura do setor com seus desempenhos. A diferença entre as duas visões pode ser explicada pela diferença nas unidades de pesquisa: o setor, para os estudos de Economia, e a empresa, para os estudos de Política de Negócios (Porter, 1981).

O modelo de análise setorial proposto por Porter (1986) leva em conta a ação de cinco forças: a rivalidade entre os concorrentes, a ameaça de entrantes e substitutos, e os poderes de negociação dos fornecedores e dos compradores. Às vezes é sugerida uma “sexta força” na figura dos complementadores (Ghemawat, 2000), cuja importância é enfatizada por Hax e Wilde (2001), mas sem ser sugerida como força. Besanko, Dranove e Shanley (2000) sugerem a força do Governo, que como agente regulador influencia os resultados dos setores. Eles argumentam que o modelo de análise setorial de Porter não contempla aspectos importantes como variações nas rendas das pessoas e efeitos da propaganda sobre o consumo. Mas consideram que essa análise, cujas raízes remontam aos anos 1930 e que se popularizou com o trabalho de Porter, é útil, apesar de suas limitações quantitativas, para avaliar tendências. Podemos acrescentar que efeitos macroambientais também influenciam a competição no setor e estão presentes indiretamente na análise quando se buscam as razões pelas quais a

intensidade da rivalidade entre os concorrentes varia. Há, portanto, um conjunto de elementos estruturais, mas também circunstanciais, que influenciam o potencial de lucro dos setores.

A importância da estrutura setorial reside no fato de as empresas constituírem uma rede de relacionamentos que influencia as trocas de recursos e capacidades entre elas (Granovetter, 1985). Nesse aspecto, Besanko, Dranove e Shanley (2000) fazem uma distinção entre as abordagens de Porter e de Nalebuff e Brandenburger. Para eles, estes últimos vêm outras empresas não apenas como ameaças à lucratividade, mas como elementos positivos ou negativos dependendo dos seus interesses e do nível e qualidade das suas interações. Essa importância da análise setorial deve ser ressaltada porque as estratégias genéricas, tema deste trabalho, apenas oferecem ganhos superiores se sustentáveis em relação aos concorrentes de um setor atraente, com custos de entrada aceitáveis (Porter, 1987). Segundo Porter, “a estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”. Isso exige uma combinação de abordagens externas (setorial) e internas (busca de vantagens competitivas). Neste trabalho adotamos o termo setor em vez de “indústria” (1989, p. 1).

Vantagem competitiva e geração de valor – estratégia *versus* recursos

O sucesso das empresas depende da competitividade estratégica, alcançada quando se desenvolve e põe em prática estratégias bem-sucedidas e não facilmente copiáveis na geração de valor (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2003). Elas podem incluir características específicas e combinações individuais de produtos e mercados que lhes dêem forte posição concorrencial (Ansoff, 1965), estando asseguradas quando outras empresas não as percebem, fracassam ou desistem da sua imitação. “A vantagem competitiva pode ser vista como o objetivo das ações da empresa [...] explicar a diversidade entre [elas...] e [...] o sucesso ou fracasso na competição” (Rumelt, Schendel e Teece, 1994, apud Vasconcelos e Brito, 2004). Autores ligados à RBV (*Resource Based View* – Visão Baseada em Recursos) vêm a vantagem competitiva como mais dependente do conjunto de recursos da empresa do que das estratégias desenvolvidas (Barney, 1986, 1991; Dierickx e Cool, 1989 e Peteraf, 1993, apud Vasconcelos e Brito, 2004). A RBV apóia-se em dois princípios básicos: a heterogeneidade das empresas e a mobilidade imperfeita dos recursos entre elas. Recursos são capacidades e ativos (Day, 1994) ou, entre outros, capacidades, ativos, processos e conhecimentos (Barney, 1991), podendo ser tangíveis ou intangíveis (físicos, humanos e organizacionais). Para Mathews (2002, p. 10), com base em Marshall, “as vantagens derivam não apenas dos recursos que [as empresas] incorporam, mas também dos recursos externos aos quais possam assegurar o acesso”. Para oferecer benefícios, os recursos devem ser valiosos, raros, difíceis de imitar perfeitamente e insubstituíveis (Barney, 1991); ter durabilidade, transparência, transferibilidade e replicabilidade (Grant, 1991); ser inimitáveis, duráveis, apropriáveis, insubstituíveis e de desempenho superior (Collis e Montgomery, 1995) e ter valor, barreiras à duplicação e apropriabilidade (Amit e Shoemaker, 1993). Para avaliação da competitividade estratégica sustentada em recursos, Barney sugere a utilização da estrutura VRIO (*value, rarity, imitability and organization*). Nessa estrutura, o valor dos recursos, sua raridade e dificuldade de imitação, e a ação da organização na sua exploração, definirão a vantagem competitiva. Como as estratégias genéricas propostas por Porter mostram a taxonomia das empresas que as seguem, suas características aproximam-se de alguns preceitos da RBV. Tanto que Barney (1997) menciona que alguns conjuntos de recursos levam diretamente a alguma vantagem competitiva, enquanto outros permitem uma escolha.

Se na RBV a competição é vista mais entre sistemas de produção do que entre produtos, e o sucesso dependente das diferenças entre as empresas resultante da formação e implementação desses sistemas, os adeptos do posicionamento argumentam que se deve considerar as posições dos setores e das empresas nesses setores (Porter, 1979; Caves, 1984).

Aparentemente conflitantes, são abordagens complementares, diferenciando-se na ênfase. O valor estratégico dos recursos depende do setor visado, enquanto o setor visado, cujo valor é seu potencial de lucro, demanda conjuntos de recursos adequados. Pode-se buscar setores atraentes onde os recursos disponíveis possam ser utilizados, ou identificar setores atraentes e buscar os recursos necessários para neles competir. De qualquer forma, os recursos e a forma estratégica pela qual são administrados são fundamentais para o desenvolvimento da vantagem competitiva e torna as empresas diferentes, como defende a RBV. A vantagem competitiva é específica de cada empresa e pode ser estabelecida sobre outra empresa, um grupo de empresas, um grupo estratégico ou setor (Kay, 1993). Como tem de se confirmar no mercado pelo seu valor para os clientes, a vantagem competitiva traduz-se geralmente em exclusividade ou preços baixos.

Embora as estratégias genéricas tenham sido popularizadas por Porter, a preocupação com a diferenciação da oferta ou prática de preços baixos não é recente. Schumpeter já sinalizava a diminuição da importância da competição pelo preço. Para ele,

[o que conta] é a competição de novos produtos, novas tecnologias, novas fontes de fornecimento, novas formas de organização [...] competição que impõe uma vantagem decisiva em custo ou qualidade e que atinge não apenas as margens de lucro e volumes das empresas existentes, mas seus fundamentos e vidas. (1975, p. 84 – 1ª edição em 1942)

Ainda nessa linha de pensamento, Ansoff (1991) argumentava ser a preocupação com preços importante na teoria microeconômica, que se baseia na busca dos consumidores pela minimização dos custos apoiada em informações perfeitas. Mas, ainda segundo ele, desde os anos 1950 esses consumidores passaram a buscar produtos que atendessem suas expectativas mais amplas, abrindo espaço para a diferenciação de produtos e serviços e dificultando a avaliação das unidades de satisfação. Uma vantagem competitiva sustentável pode, então, apoiar-se em posições de baixo custo ou exclusividade, influenciadas pelo conjunto de forças setoriais. Como essas forças atuam em todo o setor, o nível de sucesso das empresas depende das suas diferenças estruturais para enfrentar essas forças e desenvolver vantagens competitivas sustentáveis, apoiadas em estratégias e recursos. Escolhido o setor atraente, define-se a vantagem competitiva a oferecer, dentro das restrições que este imponha.

Estratégias genéricas de competição – aplicações e evolução

Uma vantagem competitiva sustentável é, de forma ampla, a que garante desempenho acima da média por longos períodos. Para Porter, ela “surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para seus compradores [podendo] tomar a forma de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço prêmio (1989, p. 1?, Prefácio). Ele configura essas vantagens competitivas em três estratégias genéricas, com propósitos, características e demandas próprias: diferenciação, liderança no custo total e foco. As duas primeiras são estratégias para operar no mercado amplo, atendendo a vários segmentos sem configurar as ações para nenhum segmento em especial, e a terceira tem foco em segmentos específicos, atendendo suas necessidades particulares com propostas de diferenciação, liderança em custos ou uma mescla de ambas. A definição dessas estratégias como *genéricas* se baseia no fato de elas poderem ser adotadas por várias empresas de um mesmo setor ou grupo estratégico; porém, se várias empresas adotarem as mesmas estratégias, com base nos mesmos elementos, tornar-se-ão semelhantes e comprometerão a lucratividade de todas elas, transformando o preço *no* determinante de compra. Por isso Porter (1992) afirma que ao buscar a efetividade operacional com base nos mesmos fatores, os japoneses raramente têm estratégias.

Na estratégia genérica de diferenciação busca-se agregar aos produtos e serviços características valorizadas pelos consumidores a ponto de pagarem preços-prêmio por eles.

Observe-se que Porter menciona características valorizadas de produtos e serviços, caracterizando assim a *oferta* da empresa, aspecto que será relevante na abordagem comparativa dos modelos que serão apresentados à frente. O lucro das empresas diferenciadas depende mais desses preços-prêmio do que dos volumes maiores que poderiam ser conseguidos pela prática de preços mais baixos. Posteriormente Porter ampliou essa orientação afirmando que “a diferenciação permite que a empresa peça um preço-prêmio, venda um volume maior do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como uma maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais” (1989, p. 113). Isso pode deixar a impressão que “qualquer justificativa é possível”, mas como as estratégias genéricas podem referenciar estratégias singulares, seu detalhamento e as características conferidas à empresa refletirão suas intenções. Ainda, a interpretação da relação custo-benefício aplica-se a qualquer formatação de produtos, serviços e preços.

Na estratégia de liderança no custo total a empresa busca o menor custo total do setor, obtendo seu lucro por grandes volumes comercializados e pela prática de preços próximos aos dos concorrentes, com custos reduzidos pela escala e curva de aprendizagem.

A estratégia de foco em um (ou poucos) segmento(s) permite à empresa concentrar sua ação e optar pela oferta de diferenciação ou liderança de custo para esse(s) segmento(s). Pode, assim, atender melhor aos clientes não bem atendidos pelas empresas que atuam no mercado amplo, mas deve resistir à tentação de ampliar as vendas para outros segmentos e perder o foco. Deliberadamente, a empresa abre mão de volumes maiores. Segundo Porter, na estratégia de foco “os segmentos-alvo devem ter compradores com necessidades incomuns...” (1989, p. 15), o que se aproxima da definição de nicho de mercado: consumidores “com um conjunto completo e distinto de necessidades [que] pagarão um prêmio à empresa que melhor os atender” (Kotler, 1997, p. 251). Quando se pensa em foco é fácil, por exemplo, pensar em automóveis Rolls-Royce, sistemas de som Bang & Olufsen ou relógios Patek Philippe. Entretanto, há grupos maiores que demandam estratégias específicas. Até pouco tempo atrás as Casas Bahia, por exemplo, orientavam sua oferta claramente às classes socioeconômicas C e D. Embora possam ser classificadas (não considerando outras dimensões para segmentação) como dois segmentos apenas, ou um (consumidores de baixa renda), trata-se de um grupo gigantesco de clientes (bem diferente do conceito de nicho), para os quais um único *mix* de marketing era adotado. Porter, de fato, menciona três possibilidades para o foco: “um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico” (1986, p. 52). Não fica clara a relação do “segmento” da linha de produtos com segmentos de consumidores, podendo-se ter apenas um produto, mas para um mercado amplo. A amplitude do segmento considerado pode suscitar discussões sobre os mercados amplo e estreito.

Cada estratégia genérica exige da empresa um conjunto de características (e recursos) diferente. A liderança de custos exige a construção agressiva de instalações para grandes volumes de produção, a busca de reduções de custo pela experiência, o controle rígido de custos e despesas gerais, a minimização do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência técnica e força de vendas, e um sistema de distribuição de baixo custo. Na diferenciação é importante a reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia, forte cooperação dos canais, grande habilidade em marketing, engenharia de produto e pesquisa básica. Porter (1992) enfatiza que tão importante estrategicamente quanto definir o que fazer é definir o que não fazer, o que torna necessário as *trade-offs* (trocas) entre posições incompatíveis da empresa. No caso das estratégias genéricas, por força de demandas conflitantes, ao não fazer isso a empresa ficaria no meio-termo: “ser ‘tudo para todos’ é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva” (1989, p. 10). A empresa estaria em desvantagem na competição com empresas

que claramente optassem pelo baixo custo ou exclusividade, pois não conseguiria desenvolver uma oferta suficientemente barata para atrair consumidores sensíveis a preço, nem suficientemente exclusiva para atrair consumidores sofisticados. Mas o sucesso da empresa no meio-termo é possível se “os concorrentes [também] estão no meio-termo [e] ninguém está bem posicionado para forçar uma empresa para o ponto em que o custo e a diferenciação se tornam inconsistentes” (Porter, 1989, p. 16). A referência à mediocridade nos parece exagerada, pois como foi mencionado pelo próprio Porter “a diferenciação permite que a empresa... venda um volume maior do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes...” (1989, p. 113). Mesmo perdendo consumidores em ambas as extremidades, a receita total pode ser atraente e justificar a opção pelo meio-termo.

Porter afirma que para as empresas que alcançam simultaneamente a liderança de custos e a diferenciação “as recompensas são grandes porque os benefícios são aditivos” (1989, p. 16). Porém, nesse caso, vemos uma opção estratégica pela diferenciação (preços-prêmio), com a liderança de custos em segundo plano. A Hewlett-Packard, por exemplo, é percebida como empresa diferenciada pela qualidade de seus produtos e pela sua capacidade de inovação. Sua participação no mercado mundial de impressoras (cerca de 50%) lhe dá benefícios de escala que permitiriam, presumivelmente, operar como líder de custo, porém ela sustenta sua imagem na inovação e qualidade, que lhe garantem a prática de preços-prêmio, ampliando os efeitos dessa vantagem com a escala de produção.

Melhores produtos atraem mais compradores. Se a empresa não quiser banalizar a imagem dos produtos, e dela própria, o que é comum na estratégia de foco, pode criar certas restrições, como fez o grupo Fiat dois anos atrás: limitou a produção dos automóveis Ferrari para manter a aura da marca e aumentou a produção dos automóveis Masserati para aumentar as receitas do grupo.

Algumas empresas conseguem aplicar estratégias genéricas diferentes sem interferências sensíveis estando organizadas em unidades de negócio, divisões ou categorias de produtos, separadas ou não. Exemplo disso é a rede de hotéis Accor, que opera unidades do nível supereconômico (Formule 1) ao luxo (Sofitel), ou bancos, que atendem contas normais e *premium*.

Como veremos a seguir, essas estratégias genéricas foram mencionadas ou incluídas em propostas de vários autores.

As estratégias genéricas de Mintzberg

Mintzberg (2001) abordou as estratégias genéricas de forma mais ampla, tendo como ponto de partida os trabalhos de Porter e Ansoff. Segundo ele, as estratégias genéricas devem seguir uma seqüência lógica e sua aplicação começa no momento da criação do negócio (localização), quando a empresa será orientada aos setores primário, secundário ou terciário da Economia, observando as demandas e restrições dos seus setores de negócio específicos. Depois, deverá definir como se configurar para competir (definir sua vantagem competitiva), em um mercado amplo ou segmentado, estruturando sua cadeia de atividades para as estratégias de liderança de custos ou diferenciação. Mintzberg aborda alguns elementos que caracterizam a forma de a empresa competir de forma diferente de Porter, como qualidade, *design*, suporte, imagem e preços, embora de forma geral suas abordagens se assemelhem. Para Mintzberg, optar por não ser diferente também é uma forma de estruturar-se para competir, mesmo que a empresa não se destaque dos concorrentes; afinal, neste estágio, ela está se configurando para competir, e ser igual aos outros é uma forma possível.

Uma vez definido onde e como competir, Mintzberg adota as estratégias de crescimento de Ansoff, dividindo-as em estratégia de desenvolvimento (elaboração) e extensão do negócio. Ele considera que as estratégias de crescimento intenso aplicam-se ao núcleo do negócio existente, trabalhando-se elementos conhecidos como o mercado ou configurações do

mesmo negócio enquanto na diversificação buscavam-se negócios e mercados diferentes, com ou sem sinergia. Por isso ele desloca a estratégia de diversificação de Ansoff para a fase de extensão do negócio. Nessa fase ele ainda adentra os processos de desenvolvimento interno de estruturas, fusões e aquisições. Por fim, tem-se de repensar a empresa, reconfigurando o negócio, redefinindo a empresa ou alterando seu *core business*. Para Mintzberg, finalmente, há cinco grandes estratégias genéricas: localização, distinção, desenvolvimento, extensão e reconfiguração. Apesar da abordagem interessante como um todo, destacamos os aspectos da estrutura setorial, da definição de cadeia de valor e da forma de competir.

A combinação de liderança no custo total e diferenciação de Gilbert e Strebel

À medida que os mercados amadurecem as ofertas tendem a ficar semelhantes, dificultando o surgimento e a continuidade de soluções diferenciadas e levando muitas vezes as empresas a utilizar uma combinação de estratégias. Gilbert e Strebel argumentam que a opção pela vantagem competitiva pode enfatizar a percepção de valor do produto ou a redução de custos [como propõe Porter], mas que é possível competir nas duas formas. De modo até certo ponto semelhante, Thompson e Strickland (2000) consideram o equilíbrio entre diferenciação e liderança na estratégia de “melhor custo”. Segundo Gilbert e Strebel, as empresas precisam ter capacidade de inovar, agrupar benefícios variados em um pacote competitivo, entregá-lo a preços competitivos e fazer isso simultaneamente. Para eles,

[as] empresas que se especializam em liderança de custos ou produtos [diferenciação] têm dificuldades para mudar sua ênfase. Quando essas mudanças têm de ser implementadas em seqüências rápidas, senão simultaneamente, os estrategistas unidimensionais enfrentam dificuldades para alcançar os fins. (1989, p. 20)

Eles sugerem duas formas de transição entre as duas orientações: padronização dos produtos e serviços, que “marca a transição de uma estratégia de alto valor percebido para a de baixo custo” (1987, p. 29), e rejuvenescimento, que é o caminho contrário, rumo à elevada percepção de valor. “A padronização acontece quando características do produto até então consideradas únicas tornam-se comumente aceitas e esperadas” (1987, p. 29) como consequência da emergência de um padrão definido pelo mercado. Isso demanda das empresas a concentração nos processos e na redução de custos para alcançar a flexibilidade necessária para a hipótese de os preços tornarem-se os determinantes da compra. No rejuvenescimento o caminho é inverso e a criação de valor leva à personalização dos produtos para segmentos específicos, com mudanças mais incrementais que fundamentais. A melhor estratégia, segundo eles, está no encontro do rejuvenescimento com a padronização, que significa excelência estratégica (*outpacing strategy*). A adoção da melhor estratégia, combinada ou com base em custos ou características, pode ser feita passo a passo como resultado do aprendizado. Eles citam o exemplo dos japoneses, que entraram no mercado americano com a estratégia de baixo custo e anos mais tarde, com recursos financeiros suficientes, obtidos com a venda de grandes volumes, melhoraram os produtos. Essa opção parece recomendável para horizontes temporais amplos. Entretanto, o exemplo tradicional dos automóveis japoneses pode não ser o melhor. Embora tenham alcançado grandes volumes de vendas apoiados na produtividade e depois um maior reconhecimento da qualidade e inventividade dos produtos pelo rejuvenescimento, para fabricar automóveis esportivos a Honda criou a empresa Acura, e a Toyota, para fabricar automóveis de luxo, a Lexus. Embora diferenciadas, seus preços permanecem inferiores aos das equivalentes alemãs e italianas, estas sim percebidas como diferenciadas. O mercado consumidor segue lógicas próprias. Se as japonesas oferecem a melhor relação custo x benefício com base em elementos tangíveis, as alemãs e italianas o fazem com base em elementos tangíveis e intangíveis. Mas, numa demonstração de dinamismo do mercado, Edmondson (2006) menciona que Norbert Reithofer, CEO da BMW, acredita que em cinco anos seu principal concorrente será a Lexus.

Uma empresa diferenciada deve consolidar sua posição: se um grupo de produtos perde seu apelo pelo surgimento de um padrão no mercado, e necessita reduções de custos e preços (padronização), outros produtos devem estar a ponto de serem lançados. Se as ofertas tendem a um padrão, as empresas ainda assim podem estabelecer-se em um nível superior, a não ser que as ofertas sejam muito parecidas e o preço se torne o único determinante da compra. Aspectos tangíveis e intangíveis impedem que as ofertas sejam idênticas na percepção dos consumidores. A tradição em qualidade e tecnologia, a gestão de marcas e a administração de canais, por exemplo, podem ser bons diferenciais e sustentar as diferenças da empresa. A Nestlé, embora ofereça muitos produtos em categorias maduras, garante preços mais elevados muito com base nisso. Aliás, a diminuição no valor percebido pelos consumidores é um dos riscos na estratégia de diferenciação (Porter, 1986).

O foco de Gilbert e Strebel parece estar na capacidade de realização de lucros com um bom equilíbrio de diferenciação e produtividade, não na liderança de custos, enquanto o mercado evolui. A padronização permite continuar recuperando os investimentos nos produtos que já não têm mais os apelos da diferenciação – flexibilidade é o objetivo. É importante ainda lembrar as diferentes posturas no lançamento de produtos quanto às políticas de preço de desnatamento ou penetração (Kotler, 1997) que influenciam a abordagem dos preços-prêmio da estratégia de diferenciação.

Aparentemente, a grande diferença entre as abordagens de Gilbert e Strebel e de Porter está na transição para a fase de consolidação de produtos. Mas as estratégias genéricas de Porter dizem respeito às empresas; produtos e serviços são consequência. Ele menciona a realização de lucros na diferenciação primeiramente com preços-prêmio e custos na média do setor. Os preços e custos podem reduzir-se e ainda garantir as margens *premium*. Gilbert e Strebel sustentam que as diferenças podem não se sustentar por longos períodos, tornando-se um padrão no mercado, daí a necessidade de flexibilidade. Quanto a isso, Porter ressalta que:

Uma empresa deve sempre buscar agressivamente todas as oportunidades de redução de custo que não sacrifiquem a diferenciação... e todas as oportunidades de diferenciação que não sejam dispendiosas. Além desse ponto, uma empresa deve estar preparada para escolher qual será sua vantagem competitiva final e solucionar os *tradeoffs* de acordo. (1989, p. 17)

As Disciplinas de Valor de Treacy e Wiersema

Treacy e Wiersema sugerem três orientações estratégicas agrupadas em “disciplinas de valores”, necessárias para tornar-se e manter-se líder: excelência operacional, liderança em produto e intimidade com o cliente; e utilizam as estratégias genéricas de Porter. Essas disciplinas podem ser entendidas como estratégias genéricas, pois, segundo eles, “a escolha de uma disciplina de valor dá forma aos planos e decisões subseqüentes das empresas” (1995, p. 30). Cada disciplina demanda um modelo operacional específico (processos, estrutura de negócios, sistema de gerenciamento e cultura). À semelhança de Porter, afirmam que “a mensagem da disciplina dos líderes de mercado é que nenhuma empresa pode alcançar o sucesso tentando ser todas as coisas para todas as pessoas” (1995, p. xiv).

A excelência operacional, segundo eles, aproxima-se da liderança de custos de Porter, mas não se resume a ela. Há na excelência operacional uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra incomparáveis, numa oferta com os menores custos possíveis, tangíveis e intangíveis. Isso significa, segundo eles, produção eficiente; produtos desenhados para eficiência em custos; processos com operações padronizadas, simplificadas, planejadas e controladas centralmente; sistema de gerenciamento focado em transações integradas, confiáveis e em alta velocidade; cultura que abomine perdas e premie a eficiência; e distribuição eficiente. Exceto pela qualidade incomparável, cujo conceito pode ser elástico e dificultar a distinção com a diferenciação de Porter, essas características a tornam semelhante à liderança de custos.

A liderança em produto representa a busca contínua pelo melhor produto, não um melhor produto ocasional. As empresas líderes em produtos buscam “[levar] seus produtos ao reino do desconhecido, do não tentado ou do altamente desejável” (Treacy e Wiersema, 1995, p. 35), precisando ser criativas, rápidas e autodestrutivas [no sentido schumpeteriano de destruição criativa], trazendo produtos que ofereçam benefícios reais em desempenho ou percepção da experiência. Essa disciplina se assemelha muito à diferenciação de Porter, pois seus requisitos são estrutura mais solta, especializada e flexível; sistema gerencial voltado a resultados, premiando os bons resultados com produtos novos, sem punir a experimentação; foco em pesquisa e desenvolvimento e valorização da imaginação individual, orientada ao futuro. Treacy e Wiersema usam como exemplo a Intel e a HP, que são diferenciadas conforme as estratégias genéricas de Porter, e com grande escala de produção. Destaque-se que as estratégias genéricas de Porter também visam a estruturar as empresas para ações contínuas, não ocasionais, e que a busca por novas fronteiras em produtos leva à diferenciação. Esse é o caso da Apple e seus desenvolvimentos constantes de *hardware* e *software* na busca pela convergência de mídias.

A intimidade com o cliente “foca em entregar não o que o mercado quer, mas o que grupos específicos de clientes querem” (Treacy e Wiersema, 1995, p. 38). É a busca da solução total com serviços únicos e superiores e de relações de longo prazo que permitam conquistar a fidelidade dos clientes por auxiliá-los a extrair o máximo dos produtos. Essa disciplina se aproxima da estratégia de foco de Porter (1986) no que diz respeito à concentração em um segmento para poder melhor atender suas necessidades com uma oferta especialmente configurada. Seus requisitos são visão de longo prazo, obsessão com a busca de soluções específicas, descentralização das decisões, valorização dos resultados em clientes selecionados, das relações de longo prazo e das pessoas talentosas, flexíveis e multifuncionais. Porter apenas enfatiza as características das estratégias de diferenciação e liderança de custos em um negócio com foco definido e se essas características (citadas por Treacy e Wiersema) não são idênticas às de foco com diferenciação, estão distantes das de foco com liderança de custos. A intimidade com o cliente não depende necessariamente, segundo Treacy e Wiersema, do melhor produto, mas da melhor oferta total (produtos e serviços). Busca-se oferecer não o preço mais baixo ou as melhores e mais recentes características (na estratégia de foco pode haver uma combinação de diferenciação e liderança de custos), mas uma oferta que permita explorar as necessidades e limitações dos clientes com serviços superiores. O objetivo, nessa disciplina, é tornar-se especialista nos negócios dos clientes, a ponto de criar dependência. A lucratividade da empresa passa pelo aumento da quantidade de clientes (que em princípio vai contra o conceito de foco/nicho) e da participação nos gastos desses clientes. É mais fácil pensar nessa alternativa para negócios *business to business* (interorganizacionais), mas bancos, por exemplo, também fazem isso. Nesse ponto o relacionamento, que depende de pessoas talentosas, flexíveis e multifuncionais, torna-se fundamental, relacionamento esse enfatizado por Treacy e Wiersema e apenas latente na abordagem de Porter. Entretanto, os “serviços superiores” de Treacy e Wiersema são uma forma de diferenciar a oferta, por isso enfatizamos anteriormente que Porter preocupava-se não com o produto, mas com a oferta, que nesta abordagem, de Treacy e Wiersema, aproxima-se do foco com diferenciação.

O Modelo Delta de Hax e Wilde

Hax e Wilde (2001) desenvolveram o modelo Delta, no qual sugerem três estratégias básicas: melhor produto, solução total para o cliente e amarração (*lock-in*) do sistema. Na estratégia de melhor produto a competição baseia-se na economia do produto, podendo, segundo seus autores, seguir as estratégias de liderança de custo ou diferenciação. Para eles, os clientes são atraídos pelos preços baixos ou pelos atributos exclusivos do produto ou

serviço. Havendo uma situação ambígua de liderança de custo e diferenciação o posicionamento seria enfraquecido, conforme já havia sido defendido por Porter e apoiado por Treacy e Wiersema. A proposta de valor nessa estratégia está nos atributos dos produtos e serviços, independentemente dos consumidores, numerosos e genéricos, como também havia definido Porter para as estratégias de diferenciação e liderança de custo como orientadas para o mercado amplo.

Na solução total para os clientes a competição baseia-se na economia dos clientes, no seu melhor desempenho, o que demanda um profundo conhecimento das suas necessidades, a oferta de um bom pacote de produtos e serviços e uma cadeia de suprimentos integrada, incluindo fornecedores e clientes. Por suas características, como na estratégia de intimidade com o cliente de Treacy e Wiersema, ela soa como mais apropriada para transações interorganizacionais, nas quais é mais fácil desenvolver relacionamentos. Essa abordagem mantém semelhanças com a estratégia de foco (com diferenciação) de Porter, enfatizando a importância de uma cadeia de atividades adequada. Para os clientes alcançarem o melhor desempenho, segundo eles, os fornecedores têm de oferecer o melhor pacote de produtos e serviços, com mais valor a preços iguais, igual valor a preços menores ou maior valor com preços maiores, desde que os clientes possam alavancar os resultados, como também argumentou Porter (1992). A proposta de valor baseia-se na interação entre os produtos da empresa e os clientes, numa solução total que pode ser alcançada de três formas, conforme os autores: pela redefinição da experiência do cliente; pelo fornecimento de um pacote de produtos e serviços que atenda plenamente as suas expectativas, ultrapassando os limites da transação e alcançando o do relacionamento; e pela integração do cliente, substituindo ou alavancando atividades que ele execute (rede de conexões que facilite seus negócios).

Na amarração (*lock-in*) do sistema, a economia visa ao sistema como um todo, não se preocupando apenas com produtos ou consumidores, mas incluindo fornecedores e complementadores, estes últimos com papel fundamental. Busca-se, nessa alternativa, alcançar o sucesso com a amarração dos agentes que contribuem na geração de valor (complementadores), o bloqueio (*lock-out*) dos concorrentes por cativar os compradores e/ou restringir o acesso dos concorrentes a complementadores e canais, e o desenvolvimento de padrões proprietários. A obtenção de padrões proprietários, como os processadores Intel e a oferta de *softwares home-office* da Microsoft, é mais provável em setores em evolução, que favorecem as inovações de ruptura. Esses padrões devem ser difíceis de copiar, evoluir rapidamente, ser patenteáveis e atrair complementadores. Quanto maior o sucesso da empresa, mais complementadores e canais (e participantes deles) são atraídos. Nesse contexto de formação de rede de negócios, convém lembrar que para Kotler (1997) a competição se dá mais entre as redes que as empresas possam constituir do que entre as empresas em si. Na amarração do sistema, segundo Hax e Wilde, a proposta de valor ultrapassa o produto, alcançando a interação com outros clientes. As conexões são mais fortes e os ganhos mútuos para todos os participantes da cadeia. Entretanto, nos parece claro que canais e complementadores serão atraídos naturalmente conforme as propostas estratégicas de exclusividade ou de baixo custo adotadas, desde que ofereçam bons retornos, financeiros ou não, pois complementadores e canais são constituídos de empresas, interessadas no sucesso do conjunto. Nalebuff e Brandenburger (1996) enfatizam que melhor que lutar para aumentar a participação em um mercado estável é buscar aumentar o seu valor e depois dividir esse mercado maior. Aliás, a diferença entre competidores e complementadores, segundo eles, está relacionada a isso: se houver simples divisão do mercado, há competidores, se houver um valor maior para os produtos/serviços da empresa, quando produtos/serviços de outras empresas estiverem presentes, há complementadores. Hax e Wilde enfatizam a interação, mencionando que, intencionalmente ou não, o legado de Porter é que estratégia é guerra. Segundo eles, “estratégia não é guerra contra os concorrentes, mas amor com os clientes,

fornecedores, consumidores e complementadores” (2001, p. 44. Grifo no original). Embora as palavras grifadas sejam impactantes, não se esclarece como essas *relações de amor* se sustentam em mercados estagnados, com competição acirrada ou partilha desigual dos ganhos entre os participantes; ou, ainda, em que o *lock-out* (bloqueio) dos concorrentes se diferencia de uma “guerra”. Observe-se que no discurso a ênfase do emissor nem sempre é percebida da mesma forma pelo receptor. Há ainda de se considerar que se *amor* e *ódio* são pertinentes ao caso, as *relações de interesse* (no amor e no ódio) também o são.

As dimensões do triângulo (formato da letra grega Δ , que dá origem ao nome do modelo proposto por Hax e Wilde) estão apresentadas parcialmente na Tabela 1.

POSICIONAMENTO COMPETITIVO	MELHOR PRODUTO	SOLUÇÃO TOTAL PARA O CLIENTE	LOCK-IN DO SISTEMA
FOCO ESTRATÉGICO	Produto: o negócio, o setor e seus concorrentes	Corporação: a empresa, seus clientes e fornecedores	A empresa ampliada: a empresa, seus clientes, fornecedores e complementadores
PROPOSTA DE VALOR	Economia do produto	Economia do cliente	Economia do sistema
CANAIS RELEVANTES	Genéricos, distribuição em massa	Canais diretos, segmentados	Canais para complementadores e clientes
OFERTA DE PRODUTOS	Padronizados	Pacotes personalizados de produtos e serviços	Portfólio de produtos e serviços ampliados por complementadores
CONEXÃO COM OS CLIENTES	Muito pequena	Potencialmente elevada	Potencialmente a maior possível

Tabela 1 - As várias dimensões do triângulo – formato da letra grega delta (Δ) que dá nome ao modelo. Fonte: HAX, Arnoldo C.; WILDE II, Dean L. (2001, p.15 – parcial)

O modelo Delta, de orientação mais externa e ampla, incorpora as estratégias genéricas de Porter, critica sua postura na análise setorial e aborda de forma mais abrangente a “coopetição” (Nalebuff e Brandenburger, 1996) e as relações com complementadores. Seus “padrões dominantes” e “soluções totais para os clientes” podem ser vistos como uma evolução do “melhor produto” de Treacy e Wiersema, ou das estratégias combinadas de Gilbert e Strebel, da “intimidade com os clientes” de Treacy e Wiersema, ou uma das configurações de foco de Porter. A estruturação de canais, enfatizada no modelo, está latente na argumentação de Porter, e a complementaridade é vista por ele apenas com a conveniência sobre quem produziria e comercializaria produtos e serviços complementares (1989).

Considerações Finais

No centro do processo estratégico está a busca de vantagens competitivas duradouras, refletidas em uma oferta adequadamente configurada. Se grandes volumes que permitem operar com custos unitários reduzidos são tentadores, mesmo com a prática de preços mais baixos, a diferenciação pode ser apaixonante pelo apelo natural de ser diferente e entregar uma oferta superior, recebendo mais por isso. A opção estratégica mais adequada, entretanto, deverá estar em conformidade com os objetivos e interesses particulares das empresas, seus setores de atividades e suas estruturas e circunstâncias ambientais.

Na sua simplicidade, as estratégias genéricas de competição continuam importantes como fonte de orientação empresarial, ainda que insuficientes como estratégia completa e singular. Embora se diga que em suas estratégias genéricas Porter se preocupa apenas com produtos, deve-se observar que por trás deles está a orientação para estruturar a empresa para competir, incorporando ou desenvolvendo os atributos que garantam a entrega de uma oferta

exclusiva ou de baixo custo. Sua abordagem voltou-se ao nível corporativo, o que deixou espaço para críticas quanto à não consideração de forma mais contundente de aspectos importantes que foram mais bem explorados em trabalhos mais recentes e voltados ao mercado, fortalecidos pela valorização e desenvolvimento da disciplina de Marketing. Como várias menções sobre diferenças e semelhanças com outros trabalhos foram feitas ao longo do texto, destacamos aqui a importância crescente atribuída à estruturação dos canais, aos complementadores e à visão mais abrangente dos aspectos de cooperação e competição, que demandam relacionamentos mais bem elaborados entre todos os agentes do setor. Isso foi abordado com mais destaque nos trabalhos de Treacy e Wiersema e de Hax e Wilde. Merece destaque também a forma pela qual Gilbert e Strebel abordam o tema, a nosso ver não muito diferente de Porter, mas mais enfática ao contemplar as possibilidades de ganhos com estratégias combinadas de produtividade e inovação (liderança de custos e diferenciação).

As propostas dos vários autores mencionados não são excludentes. Uma mesma empresa pode ser vista de formas diferentes, atendendo aos requisitos de cada uma delas. A Microsoft, por exemplo, pode ser uma empresa diferenciada, conforme Porter (com benefícios da liderança de custos, ou apenas da escala, em segundo plano); líder operacional, em produto e íntima do cliente conforme Treacy e Wiersema; empresa de melhor produto, que oferece a solução total para o cliente e que amarra (*locks-in*) o sistema, atraindo complementadores e afastando (*locking-out*) concorrentes, conforme Hax e Wilde. Ainda, pode ser vista como uma empresa de ação estratégica combinada conforme Gilbert e Strebel, e com um padrão dominante (proprietário) conforme Hax e Wilde.

Além do que foi explicitamente aceito pelos outros autores, pode-se considerar que as evoluções mostradas nos trabalhos têm muito das estratégias genéricas conforme proposto por Porter. Isso porque a estruturação da cadeia de atividades e dos canais, a atração de complementadores e o desenvolvimento da oferta na sua totalidade são inseparáveis da estratégia de competição para a obtenção de uma vantagem competitiva específica, que se baseia na exclusividade ou no baixo custo da oferta, e do setor de atividades. Assim, pode-se dizer que as estratégias genéricas de Porter continuam atuais, relevantes e influentes, mesmo que em alguns casos sejam menos abrangentes que propostas mais recentes. O volume e a qualidade de críticas e apoios, e sua aplicação em outras abordagens, mostra que elas amadureceram sem perder a simplicidade. Constituem, como as demais estratégias genéricas aqui mostradas, bons referenciais para o desenvolvimento de estratégias amplas, para as quais modelos de planejamento e gestão estratégica podem dar formas singulares, adequando objetivos, estratégias, estruturas, sistemas e processos.

À mescla de avaliação de setores e configuração da empresa para competir de Porter pode-se adicionar aspectos relevantes abordados por Treacy e Wiersema e Hax e Wilde para estruturar os canais e construir a rede de fornecedores, clientes e complementadores. Pode-se, assim, expandir as vantagens competitivas de simples exclusividade ou custos baixos para abordagens mais amplas que orientem e simplifiquem a configuração da empresa.

Referências Bibliográficas

- AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. Strategic assets and organisational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 33-46, Jan. 1993.
- ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. *Corporate Strategy*. Harmondsworth: Penguin, 1965.
- BAIN, Jay S. *Barriers to new competition: their character and consequences in Manufacturing Industries*. Cambridge: Harvard University Press, 1956.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of*

Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, March 1991.

_____. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

_____; HESTERLY, William S. *Strategic management and competitive advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.

BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark. *Economics of Strategy*. New York: John Wiley, 2000.

CAVES, R. E. Economic analysis and the quest for competitive advantage. *The American Economic Review*, v. 74, n. 2, p. 127-132, 1984.

_____. Industrial organization, corporate strategy and structure: a survey. *Journal of Economic Literature*, v. 1, n. 18, p. 64-92, 1980.

_____; PORTER, M. E. From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, v. 91, p. 241-262, 1977.

CHAMBERLIN, Edward. *The theory of monopolistic competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1933.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, n. 73, p. 118-128, Jul.-Aug. 1995.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 37-52, 1994.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, p. 1504-51, 1989.

EDMONSON, Gail. BMW's Dream Factory. *Business Week*, n. 4005, p. 70-80, October, 16, 2006.

GEUS, A. P. Planning as learning. *Harvard Business Review*, v. 66, n. 2, Mar.-Apr., p. 70-74, 1998.

_____. *A empresa viva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GILBERT, Xavier; STREBEL, Paul. From innovation to outpacing. *Business Quarterly*, v. 54, n. 1, p. 19-22, summer 1989.

_____. Strategies to outpace the competition. *The Journal of Business Strategy*, v. 8, p. 28-36, 1987.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A. *Strategies and styles: the role of the center in managing diversified corporations*. Oxford: Basil Blackwell, 1987.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structures: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, n. 33, p. 114-135, spring 1991.

HAX, Arnaldo C.; WILDE II, Dean L. *The Delta Project: discovering new sources of profitability in a networked economy*. New York: Palgravre, 2001.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração*

Estratégica. São Paulo: Thomson, 2002.

KAY, John. The structure of strategy. *Business Strategy Review*, v. 4, n. 2, p. 17-37, summer 1993.

KOTLER, Philip. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

MASON, E. S. Price and production policies of large scale enterprises. *American Economic Review*, n. 29, March 1939.

MATHEWS, John A. A resource-based view of Schumpeterian economic dynamics. *Journal of Evolutionary Economics*, v. 12, n. 1, p. 29-54, 2002.

MINTZBERG, Henry. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall, 1994.

NALEBUFF, Barry J. e BRANDENBURGER, Adam M. *Coopetição*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage – a resource based view. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 3, p. 95-117, 1993.

PORTER, Michael E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov.-Dec. 1996.

_____. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, v. 75, n. 3, p. 43-59, May-June 1987.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. The contributions of Industrial Organization to strategic Management. *Academy of Management Review*, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

_____. The structure within industries and companies' performance. *The Review of Economics and Statistics*, v. 61, n. 2, p. 214-227, 1979.

_____; CAVES, R. E. Barriers to exit. In: MASSON, R. T.; QUALLS, D. (Eds) *Essays in honor of Joe S. Bain*. Cambridge: Ballinger Press, 1976.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

SCHOEFFLER, S. *Nine basic findings on business strategy*. Cambridge, Strategic Planning Institute, 1980.

SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Brothers, 1975 (first published in 1942).

THOMPSON Jr., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Thomson, 2000.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. USA: Addison-Wesley, 1995.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *RAE*, v. 44, n. 2, p. 70-82, abr.-jun. 2004.