

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

A INFLUÊNCIA DE MICHAEL PORTER NA ESTRATÉGIA BRASILEIRA 30 ANOS DEPOIS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA

AUTORES

MARCELO LOPES CARNEIRO

UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina / Faculdades Barddal

marcelozyx@hotmail.com

ALINE BOTELHO SCHNEIDER

UNISUL / Faculdades Barddal

alinebotelhos@hotmail.com

FERNANDO RIBEIRO SERRA

Unisul Business School

fernando.serra@unisul.br

MANUEL PORTUGAL FERREIRA

Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico de Leiria

portugal@estg.ipleiria.pt

RESUMO

No estudo da estratégia nas organizações e no ensino de administração é recorrente a utilização dos trabalhos de Michael Porter como modelos a serem utilizados. Mesmo 30 anos após o lançamento do seu artigo seminal, os seus trabalhos são frequentemente lembrados e utilizados para entender melhor como ocorre o posicionamento e a aplicação da estratégia empresarial. Neste artigo, é analisada a influência de Porter nos trabalhos brasileiros em estratégia. No levantamento para a análise dos artigos, considerando 10 anos de ENANPAD (1997 – 2006), foram selecionados 46 artigos. A identificação e seleção dos artigos envolveram os seguintes critérios: busca por palavra-chave Porter na base de dados do ENANPAD; avaliação dos títulos e resumos dos artigos apresentados na área de estratégia entre 1997 e 2006, bem como a leitura na íntegra quando necessário. Procedemos também à análise das referências utilizadas nos artigos e o posicionamento dos autores em relação às tipologias de Porter. Como resultado, verificamos que Michael Porter é um autor com grande influência nas pesquisas acadêmicas de estratégia. Seus estudos mais utilizados são os da análise da indústria e das estratégias genéricas, e também se verificou que a maioria dos estudos analisados são favoráveis aos seus conceitos, mesmo existindo pesquisas contrárias.

Palavras-chave: Estratégia; Estratégia Competitiva; Michael Porter.

ABSTRACT

In the study of strategy in organizations and education management is the recurrent use of the work of Michael Porter as models to be used. Even 30 years after the release of his seminal article, their work is often remembered and used to better understand how is the placement and implementation of business strategy. In this research, we analyze the influence of Porter in the strategy of Brazilian studies. In the survey for analysis of articles, whereas 10 years ENANPAD (1997 - 2006), we selected 46 articles. The identification and selection of the articles involved the following criteria: search by keyword Porter in the database of

ENANPAD; assessment of titles and abstracts of papers presented in the strategy between 1997 and 2006, and the reading in full when necessary. We also analyze the references used in articles and the authors' position in relation to of Porter typologies. As a result, we see that Michael Porter is an author with great influence in academic research strategy. His studies are the most used analysis of the industry and generic strategies, and also found that the majority of studies analyzed are favorable to their concepts, even in research there.

Key-words: Strategy: Competitive Strategy: Michael Porter

INTRODUÇÃO

O estudo bibliométrico de Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004) realizado nos artigos publicados no Strategic Management Journal (SMJ), entre 1980 e 2000, concluiu que Michael Porter representa uma forte contribuição para a economia industrial, em particular, para a estrutura do paradigma da SCP. Segundo Bignetti e Paiva (2001), Porter tem sido autor dominante e recorrentemente citado por pesquisadores para a análise da competitividade nas empresas a partir da identificação e análise das forças ambientais. Binder (2003), por exemplo, intitula Porter como um “artesão” da estratégia moderna, e afirma que discutir Porter é discutir estratégia empresarial, devido à sua alta projeção e relevância no campo.

Levando em consideração toda a importância do seu trabalho, já se passaram 30 anos desde a publicação do artigo que serviu de base para o trabalho mais influente de Michael Porter (RAMOS-RODRIGUEZ e RUIZ-NAVARRO, 2004), o livro *Competitive Strategy* (PORTER, 1980) baseado no seu artigo *How competitive Forces Shape Strategy* (Porter, 1979). Isso nos leva a alguns questionamentos que nortearão este trabalho como: (a) Será que Michael Porter é um autor tão influente na produção acadêmica brasileira? (b) Quais são as características dessa influência? (c) Quais são os seus trabalhos mais influentes? Partindo dessas questões, neste artigo analisou-se qual tem sido a contribuição de Porter nos estudos de estratégia no Brasil, através da intensidade com que seus modelos se fizeram presentes no pensamento acadêmico do país – ou seja, nos artigos acadêmicos publicados. Assim, fez-se o levantamento de todos os artigos da área de estratégia, que utilizaram alguma tipologia de Porter, quer como base, quer para sustentar a pesquisa, publicados nos anais do EnANPAD, principal congresso da ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, no período de 1997 à 2006.

O artigo está estruturado da seguinte forma: (i) introdução, (ii) revisão da literatura, (iii) metodologia, (iv) apresentação e análise dos resultados, (v) considerações finais.

REVISÃO DA LITERATURA

Estratégia e o Porterismo

Dentre os modelos que revolucionaram a prática administrativa e mexeram com a ciência da administração nos últimos anos, encontra-se os de Michael Porter. Entender suas idéias, e conhecer a evolução de sua obra é, sem sombra de dúvida, compreender as mudanças pelas quais passou o pensamento da estratégia nos negócios do mundo pós-moderno (SILVA FILHO e FORTE, 2001).

Aktouf (2002), crítico aos trabalhos Porter, argumenta que o porterismo foi elaborado em três movimentos. Primeiro o da teoria do “posicionamento estratégico” com a publicação de *Competitive strategy*, em 1980, inspirado na economia industrial e imediatamente assimilado pelas escolas até então predominantes, ditas “da concepção” e “da planificação”, com seu famoso modelo das forças competitivas. O segundo acontece com a publicação de *Competitive advantage*, em 1985, que consagra um dos principais pilares do porterismo: a noção de “cadeia de valores integrados”. O terceiro refere-se à publicação de *Competitive advantage of nations*, em 1990, que é uma generalização dos trabalhos fundamentais para políticas nacionais de desenvolvimento (AKTOUF,2002; AKTOUF; CHENOUFI; HOLFORD, 2005).

O próprio Porter (BAILEY, 2007, p.48) comentou que seus trabalhos podem ser divididos em três áreas:

A primeira tem a ver como as empresas competem nas indústrias e ganham vantagem competitiva. A próxima foca nas localizações e como algumas cidades, estados e nações podem ser mais competitivas e prósperas que outras. E a terceira, que nasceu da segunda, examina como ter um pensamento competitivo e aplicá-lo a problemas sociais, como o meio ambiente, as cidades interioranas e o sistema de saúde.

Neste trabalho foram consideradas quatro fases nos trabalhos de Porter, como no Quadro1.

Fase	Foco	Framework e	Trabalho fundamental
------	------	-------------	----------------------

conceito			
1	Vantagem competitiva pelo posicionamento.	5 forças e estratégias genéricas	PORTER, M. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.
2	Vantagem competitiva e contribuição das atividades.	Cadeia de valor	PORTER, M. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.
3	Competitividade das localizações, cidades e nações.	Diamante	PORTER, M. The Competitive advantage of nations. New York: The Free Press, 1990.
4	Solução de problemas sociais, como a saúde.	Competição baseada em valor	PORTER, M.; TEISBERG, E. Redefining health care: Creating value-based competition on results. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

Quadro 1 - Fases e contribuições de Porter nos últimos 30 anos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As fases do trabalho de Porter

Na primeira fase, da vantagem competitiva pelo posicionamento, a filosofia de base era a adequação estratégica. Esta pressupunha dois princípios fundamentais: a necessidade de adaptação ao meio envolvente como condição para a sobrevivência e a construção e defesa da vantagem competitiva como ferramenta obrigatória para o sucesso. O principal instrumento de análise de Porter é um modelo que representa a estrutura da concorrência existente na indústria, através de cinco forças atuantes sobre a organização: ameaça de novas entradas; ameaça de produtos substitutos; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; e rivalidade entre as empresas existentes. A partir da análise de cada uma destas dimensões, é possível avaliar a atratividade de uma indústria e mesmo traçar-se um plano de ação que inclua: o posicionamento da organização de forma que as suas capacitações forneçam as melhores defesas contra as forças competitivas e/ou a influência sobre o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos, de forma a melhorar a posição competitiva da empresa, e/ou a antecipação de mudanças (MARIOTO, 1991).

O modelo das 5 Forças, segundo Brandenburger (2002), é o mais utilizado. O modelo, passa uma imagem clara da atividade essencial do negócio, visto que, desdobra a cadeia vertical de atividade econômica, desde os fornecedores, passando pelos concorrentes, até aos clientes. Adicionalmente, destaca o papel central dos negócios na criação de valor e mostra a interdependência com fornecedores e clientes. O modelo de Porter apresenta uma ‘torta de valor’ sendo criada pelas empresas em conjunto com compradores e fornecedores, e dividida entre os diferentes atores (BRANDENBURGER, 2002, p. 58).

Em seguida propõe as estratégias genéricas de negócio que conduzem a uma posição dominante, remetendo os estudos sobre estratégia para as formas principais de criação de valor: liderança pelos custos, diferenciação e enfoque. A primeira é a estratégia competitiva de custo, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento.

A opção pela estratégia competitiva de diferenciação faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor. A estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos. (PORTER, 1980).

Na segunda fase, propõe a análise da cadeia de valor (PORTER, 1985), permitindo assim, que se compreenda como uma empresa constrói a sua estratégia e a sua vantagem competitiva (no

seguimento da escolha de uma estratégia genérica), sem perder o controle e a coerência da cadeia de valor (ANTONIO, 2002). A pergunta básica que Porter se propõe a responder é: Por que as indústrias diferem quanto ao seu potencial de lucro?

A metodologia, que Porter apresenta em seu primeiro livro, visa auxiliar uma organização a analisar sua indústria como um todo e a prever a futura evolução da indústria, compreender a concorrência e a sua própria posição e traduzir essa análise em uma estratégia competitiva para um determinado ramo de negócio (PORTER, 1980). Este é o momento em que Porter procura identificar as fontes de vantagem competitiva das empresas, utilizando o modelo da cadeia de valor como forma de análise sistemática de todas as atividades executadas por uma empresa, e o modo como elas estão ligadas entre si ou às atividades de outras empresas. Ou seja, Porter procura descrever o modo como uma empresa pode obter uma vantagem competitiva de custo sustentável ou diferenciar-se de seus concorrentes. O modelo da cadeia de valor permite a divisão da empresa nas suas atividades de relevância estratégica, para a compreensão dos custos e das fontes existentes ou potenciais de diferenciação (PORTER, 1985). A pergunta a ser respondida aqui é: Por que empresas de uma mesma indústria apresentam diferenças de rentabilidade sustentáveis em longo prazo? (PORTER, 1985).

É, na terceira fase, e em *The competitive advantage of nations* (PORTER, 1990) que se propõe investigar quais são os atributos de uma nação que promovem uma vantagem competitiva às empresas nela sediadas. Porter (1990) afirma que nenhuma nação é competitiva em todos os ramos de negócios, ou seja, cada nação é competitiva somente em algumas de suas indústrias, onde características específicas determinam esta vantagem. Dentre as características ele destaca a disponibilidade de mão-de-obra qualificada, a infraestrutura física, a presença de certos tipos de compradores (nomeadamente a sua sofisticação), de rivalidades entre as empresas de determinado ramo de atividade, as qualidades das estratégias e a presença de outros ramos de negócios intimamente relacionados com o ramo em questão, e que também sejam competitivos.

Nesta obra, segundo Avrichir e Caldas (2001), Porter sustenta que, para que um país seja base de uma indústria intensiva em conhecimentos e competitividade global, é necessário que exista nele um ambiente que atenda ao conjunto de requisitos propostos no que ficou conhecido como Modelo Diamante, e que se tornou um paradigma dos condicionantes essenciais da competitividade de uma indústria no mercado internacional. No modelo do diamante, Porter sustentou que há quatro atributos de um país, que moldam o ambiente no qual as empresas locais competem e que promove ou impede a criação da vantagem competitiva. São estes as condições de fatores, as condições da demanda, os setores correlatos e de apoio, e a rivalidade, estrutura e estratégia das empresas. Além destes fatores, e em estudos posteriores, reconheceu que há influências exógenas sobre o diamante, e em particular o papel dos governos, e do acaso no desenvolvimento de vantagem competitiva de indústrias.

A quarta fase dos estudos de Porter se inicia com o lançamento de *Redefining health care*. Porter e Teisberg (2006) descrevem o desempenho insatisfatório do sistema de saúde dos Estados Unidos, por meio da apresentação dos princípios da competição baseada em valor focado em resultados, necessários para reformar de fato o sistema, destacando os papéis relevantes de fornecedores, consumidores, empregadores e governo no apoio à competição baseada em valor.

Influência de Porter

A influência de Michael Porter no campo da Administração Estratégica, apesar das críticas (AKTOUF, 2002; AKTOUF; CHENOUFI; HOLFORD, 2005) é inquestionável. Seu livro *Competitive strategy* (PORTER, 1980) foi reeditado 60 vezes e traduzido para 19 idiomas (BAILEY, 2007) e continua a ter grande influência no ensino em cursos de estratégia, assim como na comunidade empresarial (BRANDEMBURGER, 2002). Seu segundo livro *Competitive advantage* (PORTER, 1985) foi reeditado 32 vezes e o *Competitive advantage of*

nations (PORTER, 1990) colocou o autor com prestígio em relação ao desenvolvimento de localidades e nações (AKTOUF; CHENOUI; HOLFORD, 2005). Aktouf et al. (2005, p. 181) comentam ainda que no livro *La Stratégie des Organisations* (HAFSI; SÉGUIN; TOULOUSE, 2000) o autor é “mencionado 60 vezes no índice.”

Também na produção acadêmica brasileira a influência dos trabalhos de Porter se faz sentir. Bignetti e Paiva (2001), analisando a citação de autores estrangeiros em artigos apresentados no Enanpad no período compreendido entre 1997 e 2001, argumentam a predominância de estudos com perspectiva determinista, com a prevalência dos conceitos apresentados por Porter (1980, 1985). Os autores comentam que “embora cerca de trinta autores fossem considerados neste estudo preliminar como relevantes, Porter, Mintzberg, Hamel e Prahalad, Ansoff, Chandler e Miles e Snow são os mais referenciados e são responsáveis pela maioria das menções” (BIGNETTI; PAIVA, 2002, p. 118). Porter foi referenciado cerca de uma vez e meia mais que o autor na segunda posição e a soma de todas as referências a autores nacionais não chega ao total das referências a Porter (BIGNETTI; PAIVA, 2002).

Um aspecto claro dos trabalhos de Porter, segundo Foss (1996), é presença da contribuição teórica da economia de IO. O autor argumenta que, embora a IO possa ter sido a base do trabalho inicial de Porter (1980), ele reconhece que é de pouco uso na teorização da estratégia da empresa (PORTER, 1981). Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) argumentavam que conceitos apresentados por Porter (1980) tinham destaque e aceitação tanto no meio acadêmico como empresarial brasileiro.

Por exemplo, Mahoney e McGahan (2007, p. 95) argumentam que a influência de Porter (1980), representada pelo modelo das 5 Forças e pelo framework das Estratégias Genéricas, tanto para os consultores e profissionais, como para a pesquisa e ensino, se deve a quatro fatores:

- (1) implicações impugnáveis com o gestor no estágio central, (2) integridade substantiva baseada em quatro décadas de pesquisa teórica e empírica refletindo o paradigma *Structure-Conduct-Performance* de aplicação da micro-economia na organização industrial, (3) pesquisa de campo extensa, e (4) expressiva clareza conceitual sobre as conexões entre instituições (particularmente empresas) e mercados.

Foss (1996) numa análise crítica ao trabalho de Michael Porter reconhece que o primeiro trabalho - *Competitive strategy* (PORTER, 1980) - é o mais influente. Em *Competitive strategy* (PORTER, 1980), Porter veicula duas idéias fundamentais: o modelo das 5 Forças e o das Estratégias genéricas de negócio. O modelo das 5 Forças, segundo Brandenburger (2002), é o mais utilizado, possivelmente porque o modelo revela uma imagem clara da atividade essencial do negócio ao desdobrar a cadeia de valor, ou cadeia vertical de atividade econômica, desde os fornecedores, passando pelos concorrentes, até aos clientes. Adicionalmente, destaca o papel central dos negócios na criação de valor – seja este por via do baixo custo ou da diferenciação - e mostra a interdependência com fornecedores e clientes. Embora o trabalho citado seja o mais influente, não significa que outros trabalhos de Porter, principalmente os de 1985, 1990 e 2006 não tenham tido influência significativa. Por exemplo, a cadeia de valor de Porter (1985) é utilizada no livro de estratégia de Barney, um dos autores fundamentais da abordagem emergente da estratégia, a RBV, *Resource-based View* (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2006). Outro exemplo é a influência e inclusive participação direta de Porter em planejamentos e intervenções de políticas de diversos países e regiões. Ou ainda, a recente influência do trabalho sobre saúde (PORTER; TEISBERG, 2006), no mundo, e também no Brasil.

Críticas a Porter

Na virada do milênio começaram a surgir críticas aos modelos de posicionamento de Porter, entretanto, como constata os autores referenciados no tópico anterior, (AKTOUF, 2002; AKTOUF; CHENOUI; HOLFORD, 2005; BRANDEMBURGER, 2002), tais críticas não parecem abalar a adoção generalizada dos modelos de Porter na gestão estratégica.

Uma das críticas comuns a Porter é que talvez a adoção generalizada se deva à relativa simplicidade dos modelos que permitem sistematizar fatores e explicações, permitindo que se entenda, codifique e decodifique a realidade e que seja também aplicada, e o posicionamento de Porter atende a ambas as expectativas (BERTERO, VASCONCELOS e BINDER, 2003) Ghemawat (2000) argumenta que as generalizações colocadas por Porter (1980) em relação as 5 Forças, o forçaram a ir além da evidência científica e apelar ao bom senso. Ainda assim, pela preocupação com o setor em que as empresas operam, pela ênfase na competição por valor e facilidade de aplicação, as instituições de ensino e empresas passaram a adotá-la.

As contribuições de Porter foram e ainda são muito significantes, entretanto a dinâmica da competição contemporânea vai além do estabelecimento de *trade-offs* (escolha de uma única posição estratégica). Outra crítica presente é a necessidade de se trabalhar em conjunt com outras metodologias, já que nota-se então a necessidade de formulação de estratégias alternativas àquelas propostas por Porter (1980) (PISCOPO,2005).

Alguns estudos que apresentaram contribuições bastante relevantes foram elaborados por Hill (1988), Hall (1980), Jones e Butler (1988), Dess e Davis (1984), Murray (1988), White (1986) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2001). Tais trabalhos fazem referência às estratégias competitivas genéricas de Porter (1980) e em suas conclusões identificaram que a busca simultânea das posições de baixo custo e diferenciação não é necessariamente inconsistente, conforme constatado por Hill (1988), Murray (1988) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2001), confrontando o as idéias de Porter (1980, p. 41) o qual afirmou que “uma empresa que fica no meio-termo está em uma situação estratégica extremamente pobre”.

Sem deixar de considerar a importância de outras críticas ao trabalho de Porter (FOSS, 1996; CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; AKTOUF; CHENOUI; HOLFORD, 2005), este artigo irá se concentrar às críticas colocadas a partir da RBV, visto que, para muitos autores, a Resource-Based View surgiu como um contraponto à análise estratégica de Porter (RAMOS-RODRIGUEZ e RUIZ-NAVARRO, 2004).

Diversos autores e o próprio Porter (1991) reconhecem a necessidade de alternativa ou complementação teórica ao seu modelo das 5 Forças. Proença (1999), por exemplo, afirmou que Porter (1991) divide o problema de estratégia em dois: o problema transversal e o problema longitudinal. O problema transversal trata de como explicar o desempenho da empresa em um determinado período de tempo, comparativamente a outras. Este problema foi abordado por Porter (1980, 1985) nos livros de suas duas fases iniciais. As 5 Forças possibilitam identificar que está com vantagem e por que. Fica por resolver o problema longitudinal, da forma e direção das empresas ao longo do tempo (PROENÇA, 1999).

METODOLOGIA

Este trabalho pretende avaliar a contribuição de Michael Porter para a evolução da abordagem teórica e prática da estratégia nos estudos de estratégia no Brasil. Selecionou-se, para a recolha dos dados, o ENANPAD, principal congresso da ANPAD. O ENANPAD conta atualmente com onze áreas acadêmicas. Dentro desse evento, limitou-se a estudar os artigos entre os anos de 1997 e 2006 por ser um período de tempo representativo para se analisar a influência do autor em questão.

Quanto aos fins, este estudo é descritivo, pois visa expor a evolução das pesquisas baseadas nas teorias de Porter no Brasil, a partir dos trabalhos selecionados e apresentados no ENANPAD. Quanto aos meios, selecionamos, para a pesquisa bibliográfica, apenas os trabalhos baseados nas tipologias de Porter, ou diretamente relacionados com estas, apresentados no ENANPAD nos últimos onze anos. Todos os artigos identificados foram observados quanto ao conteúdo e classificados para análise.

Primeiramente foi feita uma busca com a palavra-chave: Porter, além de uma verificação nos títulos dos trabalhos e nos resumos, onde foram selecionamos 67 artigos. Destes, foram incluídos na pesquisa apenas os 46 artigos que estavam publicados na área de Estratégia. A

identificação e seleção dos artigos envolveram os seguintes critérios: busca complementar por ano na base de dados do EnANPAD, avaliação dos títulos e resumos dos artigos apresentados na área de estratégia entre 1997 e 2006 (ver Tabela 1, no item resultados), bem como leitura do artigo na íntegra quando necessário. Procedeu-se à análise das referências utilizadas nos artigos, bem como ano de publicação, instituição do autor, dentre outros. Isto é, analisou-se os artigos verificando se o mesmo utilizava alguma das tipologias de Porter para explicar estratégia ou a vantagem competitiva de uma organização através da sua estratégia.

A seleção do tipo de artigo em casos de estudo, empíricos e teóricos foi feita pela leitura do resumo, da fundamentação teórica e da metodologia e avaliação de cada um dos artigos selecionados, baseando-se na classificação de Phelan, Ferreira e Salvador (2002).

A importância do autor para o conhecimento na área pode ser verificada na Tabela 2. Ou seja, quase 60% dos artigos têm trabalhos de Porter na referência.

Por fim, é importante salientar que os artigos utilizados como objeto da pesquisa não estão listados nas referências do artigo, mas são usados nas tabelas, dado que foram analisados.

Tabela 1 - Dados sobre os trabalhos selecionados.

ANO	PORTER	EST.	EnANPAD	% PORTER	TOTAL PORTER	Nº AUTORES	MÉDIA AUTORES	TIPO ARTIGO		
								T	E	C
2006	3	60	848	5	5	8	2,7	0	2	1
2005	3	70	778	4,3	3	5	1,7	0	0	3
2004	6	50	790	12	8	15	2,5	1	3	2
2003	3	49	630	6,1	8	10	3,3	0	3	0
2002	6	55	551	10,9	11	14	2,3	0	3	3
2001	8	57	418	14	10	16	2	2	4	2
2000	3	39	363	7,7	4	6	2	0	3	0
1999	4	30	270	13,3	4	9	2,3	0	3	1
1998	7	31	250	22,6	8	14	2	1	4	2
1997	3	28	243	10,7	5	6	2	1	1	1
TOTAL	46	469	5141	-	66	103	-	5	26	15

Fonte: Elaborado pelos autores.

Notas: Tipo de artigo: T-Teórico, E-Empírico, C-Caso de estudo.

PORTER – quantidade de artigos sobre Porter na área acadêmica de estratégia no EnANPAD; ESTRATÉGIA – quantidade total de artigos na área acadêmica de estratégia (atualmente ESO A); EnANPAD – quantidade total de artigos em todo o EnANPAD. %PORTER – percentual de artigos de Porter em relação ao total do *track* de estratégia; PORTER total – considera a soma a quantidade anterior de artigos sobre Porter apresentados em outras áreas do EnANPAD; Nº AUTORES – quantidade total de autores dos artigos sobre Porter no ano; MÉDIA AUTORES – média de autores por artigo no ano (Nº autores/PORTER);

Tabela 2 – Artigos que têm Porter na referência

ANO	EST.	% PORTER citado	Porter na referencia
2006	60	50,0	30
2005	70	62,9	44
2004	50	62,0	31
2003	49	71,4	35
2002	55	45,5	25
2001	57	70,2	40
2000	39	61,5	24
1999	30	66,7	20
1998	31	58,1	18
1997	28	46,4	13
TOTAL	469	59,7	280

Fonte: Elaborado pelos autores.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nos Anais do ENANPAD foram considerados todos os artigos aceitos na área temática de Estratégia Empresarial no período consultado, com Porter como palavra-chave, que utilizavam alguma das tipologias de Porter para explicar estratégia ou a vantagem competitiva de uma organização, obtendo um total de 46 artigos (Tabela 1).

É interessante notar que o estudo de casos continua a ser marcante desde o início, embora exista um peso aparentemente crescente dos artigos empíricos. Em 2006, por exemplo, dos três artigos identificados, dois foram estudos empíricos, um estudo de caso e nenhum apenas teórico. O estudo de casos parece ter perdido predomínio para os artigos empíricos. Esta tendência também pode ser verificada em outros estudos bibliométricos como o de Melo e Andreassi (2008); de Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) e de Serra, Ferreira e Pereira (2008).

Importante também notar os esforços colaborativos que se têm mantido na produção de artigos, já que a média do número de autores se situa consistentemente em torno de dois numa tendência ascendente ao longo dos anos. Dentre os 46 artigos analisados, em 1997, apenas um elaborado por dois autores. Em 2001 este número chegou a seis artigos. Note-se a baixa quantidade de artigos elaborados por mais de quatro autores.

Considerando as quatro fases propostas para os trabalhos de Porter confirma-se, como exposto no referencial teórico, uma predominância do trabalho *Competitive Strategy* em relação aos demais trabalhos de Porter (Gráfico 1). O trabalho mais recente da fase 4 está ligado a um objeto específico, tendo sido lançado somente em 2006 e, talvez o fato de ser recente explique não ter ainda surgido referido nos artigos da área de estratégia do EnANPAD.

Também fica evidente que o enfoque de Porter está no posicionamento das firmas na indústria. É interessante, assim, verificar quais são os ramos/segmentos industriais sobre a qual tem incidido a pesquisa brasileira (Quadro 2).

Analisando os estudos de caso encontrados dentre os 46 artigos pertencentes a esta pesquisa, nota-se a prevalência de estudos de caso no setor de aviação. É razoável sugerir que o motivo para os casos de estudo no setor de aviação brasileiro será o surgimento de uma empresa de aviação em 2001 – A Gol Transportes Aéreos. A Gol terá sido fundamentada em estratégias de mercado até então não utilizadas no Brasil pelas outras companhias aéreas. Outro motivo será o fato do setor de aviação ter sido extensivamente estudado por Porter (1980, 1985, 1996) levando a uma análise deste setor emergente no Brasil nas mesmas bases teóricas.

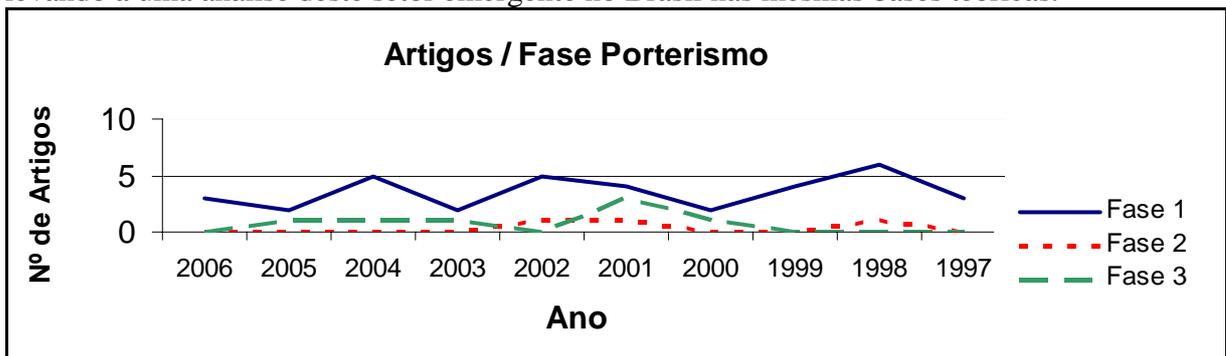


Gráfico 1 - Evolução dos artigos considerando as três primeiras fases de Porter .

Fonte: Análise dos autores.

ANO	RAMO / EMPRESA
1997	Indústria cervejeira - (Brahma Continental)
1998	Empresas de petróleo
1998	Joint Ventures Internacionais (Batik / Biobrás / Fund. Aldebarã / Nansen / Ortemg)
1999	Indústria de petróleo - (YPF)
2001	Aviação - (Embraer)
2001	Varejo internet - (Americanas)

ANO	RAMO / EMPRESA
2002	Gravadoras (Universal music / Sony music / Bmg / Emi / Waner music / Som livre / Abril music)
2002	Telecomunicação - (MCI/WorldCom e Embratel)
2002	Aviação - (Gol)
2004	Aviação - (Gol e Empresas Low Cost Low Fares do Hemisfério Norte)
2004	Companhia Siderúrgica - (CSN)
2005	Holding - (Odebrecht - Oic e Braskem)
2005	Indústria Carcinicultura
2005	Produtora de Eventos
2006	Indústria produtora de erva-mate - (Baldo)

Quadro 2 - Avaliação dos estudos de caso.

Fonte: Análise dos autores.

Foram identificados cinco artigos teóricos (ver quadro 3). O artigo de Carneiro et al. (1997) revê a literatura sobre Porter, especificamente sobre as estratégias genéricas, procurando fazer uma análise crítica dos trabalhos do autor e as contribuições para sua evolução. Cabral (1998) retrata a evolução das pesquisas sobre estratégia na busca de um enfoque realista, onde enfatiza a importância de Porter através do uso das estratégias genéricas para identificar as fontes de vantagem competitiva. Bignetti e Paiva (2001) analisam as citações de autores em estratégia onde Porter aparece como o autor mais citado na visão determinística, ou seja, onde o ambiente é descrito como sendo completamente distinto e separado da organização, existindo claras fronteiras, que delimitam a ambos. Nesse artigo citam como contribuições do autor pesquisado: as 5 forças, estratégias genéricas e cadeia de valor. O artigo por Bandeira de Mello e Cunha (2001) propõe uma agenda para pesquisas sobre vantagem competitiva das empresas brasileiras, com base na natureza e dinâmica das capacidades organizacionais. Usam Porter para explicar a vantagem competitiva na perspectiva da SCP e das 5 forças. Por fim, o artigo de Carneiro (2004) tece reflexões sobre a tipologia de estratégias genéricas de Porter.

ANO	FASE	ASPECTO TEÓRICO
1997	1	Estratégias Genéricas
1998	1	Estratégias Genéricas
2001	1 e 2	5 Forças, Estratégias Genéricas e Cadeia de Valor
2001	1	SCP e as 5 Forças
2004	1	Estratégias Genéricas

Quadro 3 - Trabalhos teóricos.

Fonte: Análise dos autores.

Analisando os trabalhos teóricos, pode-se observar que a maioria dos artigos continua a focar, primordialmente, os trabalhos da primeira fase, o que confirma o referencial teórico, onde alguns autores afirmam que a primeira fase dos trabalhos de Porter é a mais influente.

Pelo fato das pesquisas contemporâneas em gerenciamento estratégico que objetivam explicar como empresas criam e sustentam vantagens competitivas terem se dividido entre duas distintas abordagens (VBM e VBR) (BARNEY, 2002), muitos autores apresentam opiniões divergentes em relação às teorias de Porter.

Levou-se em conta para se caracterizar que um autor é contra as tipologias de Porter, deixar explícito no decorrer do artigo e/ou demonstrar de forma empírica que a metodologia de Porter não se adequou, nem pode ser verificada na realidade pesquisada. Já aqueles autores que se basearam nas tipologias de Porter para desenvolverem seus estudos, e aqueles que a usaram em conjunto com outras teorias formam classificados como favoráveis a Porter, além daqueles que deixaram explícito no decorrer do artigo a importância e eficiência de Porter.

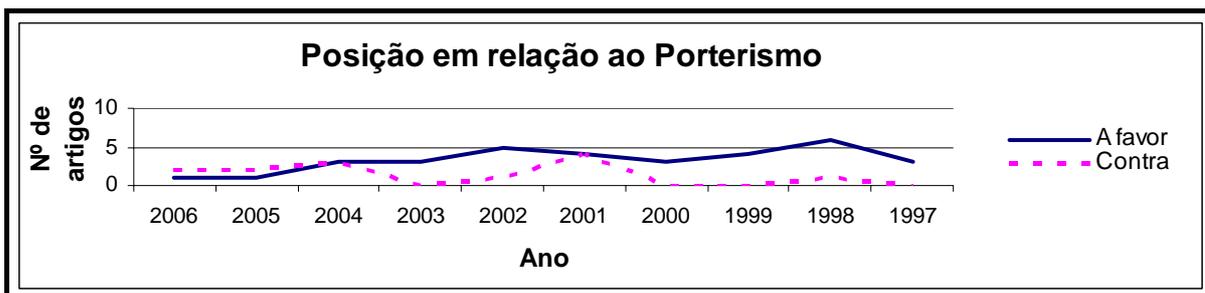


Gráfico 2: Posição em relação ao Porterismo.

Fonte: Análise dos autores.

Dentre os artigos pesquisados foi verificado que alguns autores buscam criticar as tipologias de Porter. É o caso de Zilber et al (2006), de Avrichir e Caldas (2001) ao argumentarem que as tipologias de Porter não são adequadas aos resultados encontrados em suas pesquisas. Piscopo (2005) ressalta que as contribuições de Porter foram e ainda são muito significantes, entretanto a dinâmica da competição contemporânea vai além do estabelecimento de *trade-offs* (escolha de uma única posição estratégica).

Apesar das críticas, vários autores utilizam Porter para analisar as estratégias das empresas e as fontes da vantagem competitiva (Gráficos 2 e 3).

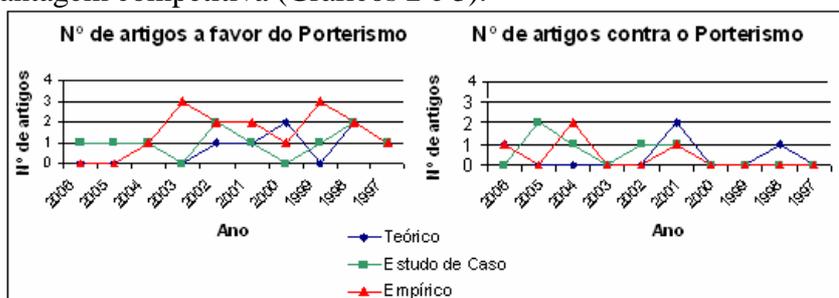


Gráfico 3 - Tipos de artigo versus Posição em relação ao Porterismo.

Fonte: Análise dos autores.

Alguns autores se baseiam apenas em Porter, afirmando que suas contribuições são suficientes para a análise das estratégias das empresas e as fontes da vantagem competitiva, como é o caso de Pinho e Silva (2000) e Carneiro (2004). Avrichir e Caldas (2001) afirmam que os modelos de Porter têm importantes implicações práticas para o desenho de ações e estratégias de países e indústrias no mundo de hoje.

Outros autores preferem utilizar as tipologias de Porter associadas a outras metodologias, como pode ser observado em Ribeiro *et al.* (2004) que utiliza as tipologias do primeiro momento do porterismo associadas ao Modelo Delta de Hax e Wilde (2001); e em Almeida *et al* (1998) que utiliza Mintzberg (1988) em conjunto com Porter.

Ribeiro Filho e Moraes (1998) afirmam que a utilização do modelo de Porter fornece importantes resultados sobre as características básicas da indústria, permitindo antever como poderão ser as estratégias aplicáveis pelas empresas que compõem esta indústria, e servindo de insumo para elaboração de estratégias competitivas específicas que tenham boas possibilidades de sucesso.

Almeida *et al* (1998) e Silva (2001) ressaltam que de maneira geral, a aplicação do modelo de Porter demonstrou, sob os aspectos descritivo e explicativo, ser consistente na análise da indústria de maneira superior à outras tipologias, como por exemplo a de Mintzberg. Silva, Brendt e Costa (2003) também afirmam a aderência dos modelos de Porter, ressaltando em seu estudo a capacidade descritiva da tipologia de Porter.

Dos quarenta e seis artigos analisados, vinte e oito utilizam as teorias de Porter complementadas por outros autores. Nessas associações pode-se encontrar Porter contribuindo para análise dos mais variados aspectos, desde na análise de estratégias de posicionamento, como é o caso de do estudo feito por Silva (2001) onde utilizou Porter e

Mintzberg para fundamentar sua análise; até na análise da formulação de estratégias feitas no estudo de Hexsel e Paiva (2006), que tiveram como base Porter e a RBV para a construção de estratégias para pequenas e médias empresas que atuam em setores fragmentados. Essa complementaridade é confirmada por Mikus (2003), que afirma que existe uma complementaridade entre a VBM e a VBR, além de outros autores como Koch (1999); Pearce e Robinson (1997); David (1997); Miller e Dess (1996); Argyres e McGahan (2002) que atentam que o processo de formulação estratégica requer uma ampla consideração do ambiente interno e externo à organização, necessitando assim de diferentes abordagens que contemplem essas exigências. Dos vinte e oito artigos que utilizam Porter associado à outra metodologia para analisar as estratégias das empresas e as fontes da vantagem competitiva, sete não fazem uso de um único outro autor e metodologia específica, fazendo-se valer de Porter e de diversas outras metodologias para efetuarem suas análises. Dos sete artigos que não utilizam uma abordagem única em conjunto com Porter, dois destes se preocupam em estudar RBV, um aborda a economia de custos de transação, dois a análise das estratégias por meio de diversos métodos competitivos e dois analisam a estratégia de um modo geral.

A utilização de RBV e Porter em conjunto, para o estudo da estratégia encontra-se em conformidade com o que afirma Varadarajan (1985), que ressalta que determinadas estratégias somente conduzirão a desempenho superior em função de configurações particulares do ambiente, da estrutura da indústria, do comportamento do consumidor, das estruturas organizacionais e da disponibilidade de recursos, ou seja, a união de fatores internos e externos tanto na análise, quanto na elaboração das estratégias. Assim, o sucesso da empresa, tradicionalmente explicado com ênfase na sua capacidade de se comunicar com o mercado, deve também refletir a sua competência para realizar adequadamente as constantes mudanças internas que são necessárias para que a estratégia da empresa seja bem sucedida (PLESCHAK; SABISCH, 1996).

Dos quarenta e seis artigos analisados, dezoito utilizam Porter como fonte principal para fundamentação do estudo da estratégia. Estes artigos usam principalmente o modelo das estratégias genéricas e a tipologia das cinco forças para justificar as estratégias adotadas quanto ao posicionamento da firma, o que mais uma vez se alinha às proposições de Foss (1996) e Brandenburger (2002) sobre o primeiro trabalho de Porter ser o mais influente.

Efetuada uma análise cronológica, foi nos anos de 1997, 1999, 2001, 2002, 2003 e 2004 que Porter foi utilizado como fonte principal para o desenvolvimento do estudo, não sendo associado a nenhuma outra tipologia. Já em 1998, Mintzberg (1988) com suas estratégias genéricas (segundo o autor a vantagem competitiva é obtida mediante diversas formas de diferenciação. São elas: diferenciação por preço, imagem, suporte, qualidade e projeto) aparece como autor mais associado a Porter; e em 2005, Hax e Wilde (2001) com seu modelo delta - o modelo enfatiza a amarração (*bonding*) que pode ser obtida entre consumidores, fornecedores, concorrentes, substitutos e complementadores. Considera três formas essenciais de posicionamento: melhor produto, soluções totais para o cliente e lock-in do sistema.

Como Michael Porter é o foco desta análise, cabe analisar quais as obras deste autor serviram de referência para a elaboração dos artigos analisados nesta pesquisa. Notamos a presença de 32 referências diferentes, onde 15 delas eram livros e 19 artigos. Seus principais livros *Competitive Strategy* (1980) e *Competitive Advantage* (1985) foram os mais citados. Quanto aos artigos, *What is strategy?* (1996) e *Towards a Dynamic Theory of Strategy* (1991) foram os mais referenciados.

Baseado nas suas três principais obras: *Competitive Strategy* (1980), *Competitive Advantage* (1985) e *The Competitive Advantage of Nations* (1990), é interessante analisar de que forma essas obras aparecem nos artigos aqui analisados, conforme gráfico a seguir, onde a esfera 'A' representa *Competitive Strategy* (1980), a esfera 'B' *Competitive Advantage* (1985) e a esfera 'C' *The Competitive Advantage of Nations* (1990). Para elaboração desta análise foram

consideradas também as respectivas traduções das três obras, para que assim pudesse se classificar todos os quarenta e seis artigos analisados.

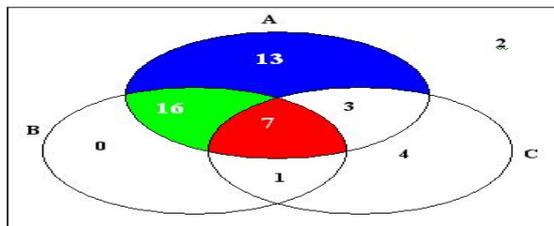


Gráfico 4 - co-citação das obras de Porter.

Fonte: Análise dos autores.

Percebe-se então que na maioria das vezes as obras de Porter são citadas em conjunto com outras obras suas. *Competitive Strategy* (1980) aparece frequentemente (16 vezes) co-citado com *Competitive Advantage* (1985) e também como fonte principal (13 vezes), além de ser utilizado sete vezes em conjunto com as duas outras obras (*Competitive Advantage* (1985) e *The Competitive Advantage of Nations* (1990) (Gráfico 4). O fato de *Competitive Strategy* (1980) aparecer em trinta e seis dos quarenta e seis artigos analisados já era previsto por Foss (1996) e Brandenburger (2002) que afirmavam ser o primeiro trabalho de Porter o mais influente. Os dois únicos artigos que não citam nenhuma dessas três obras, fazem uso dos dois artigos mais citados de Porter: *What is strategy?* (1996) e *Towards a Dynamic Theory of Strategy* (1991).

Importa realçar que Michael Porter é considerado o mais influente acadêmico em e uma das maiores autoridades mundiais em estratégia competitiva em recente estudo mundial, realizado pela firma de consultoria Accenture. Michael Porter foi classificado em primeiro lugar. Porter escreveu 18 livros, mais de 85 artigos publicados em várias das principais revistas de administração por todo o mundo e recebeu três vezes o McKinsey Award do melhor artigo publicado na Harvard Business Review no ano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, verificamos a influência de Michael Porter e de suas principais obras na pesquisa acadêmica brasileira entre os anos de 1997 a 2006, representada pelos trabalhos do EnANPAD nestes últimos dez anos. Também procuramos estabelecer a ligação entre os seus estudos e a RBV – *Resource-based View*, que é abordagem da estratégia dita como “emergente” e que se vale de seus estudos.

A influência deste autor é enorme na produção acadêmica internacional e brasileira em Estratégia. O trabalho de Ramos-Rodrigues e Ruiz-Navarro (2004) mostrou a importância do autor ao investigar artigos publicados entre 1980 e 2000 no *Strategic Management Journal*. No nosso levantamento, desde 1997 até 2007, o autor apareceu nas referências de cerca de 60% dos trabalhos.

Por meio deste trabalho foi possível contribuir para pesquisa acadêmica, fornecendo um compendio das contribuições de Porter à pesquisa em estratégia, além de fornecer grandes indícios da continuidade da influência de Porter e de sua integração com outras teorias.

Este artigo evidenciou, por meio dos trabalhos analisados e da revisão da literatura corrente, que: (i) Porter é referência nos estudos que optam por analisar a estratégia a partir do âmbito externo à organização; (ii) Porter é recorrentemente utilizado pois possui uma capacidade analítica e de interpretação fácil de ser aplicada na prática; (iii) por mais que seu ‘carro-chefe’ seja a análise externa, pelo menos um de seus trabalhos contempla o âmbito oposto, e serve de suporte para teorias focadas no âmbito interno das organizações; (iv) os estudos de Porter muitas vezes são utilizados junto a uma outra abordagem de estratégia, algumas vezes de forma a complementar o trabalho e algumas vezes como contraponto.

Numa análise mais específica ficam evidências de que: (i) o autor mais utilizado junto a Porter é Mintzberg; (ii) existe a predominância de artigos utilizando as suas teorias das cinco

forças e das estratégias genéricas em detrimento de outras contribuições de Porter (cadeia de valor e análise das nações); (iii) em relação à posição dos pesquisadores sobre as teorias de Porter, na maioria, os estudos apontam uma grande tendência a serem favoráveis e a concordarem com as suas contribuições e *frameworks*, mesmo existindo alguns artigos que se põe a expor críticas e lacunas; (iv) que os livros de Porter são mais citados do que os artigos, provavelmente por conta da facilidade de acesso desses em versão em português.

Por mais que vários autores critiquem Porter, suas contribuições ainda são extremamente importantes, mesmo que utilizadas em conjunto com outras abordagens. No contexto organizacional dinâmico vivenciado atualmente, é imprescindível se analisar o ambiente externo e interno para estabelecer estratégias, já que se basear apenas nos recursos e capacitações pode negligenciar uma série de fatores fundamentais ao alcance de uma vantagem competitiva sustentável. Segundo Silva (2001), para uma empresa participar do mercado em condições favoráveis de enfrentar a concorrência, é necessário analisar e interpretar muito bem todos os fatores que são determinantes para a competitividade detendo-se naquilo que realmente é importante para o seu negócio.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. Governança e Pensamento Estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.42, n.3, jul/set, 2002. p.43-53.

AKTOUF, O.; CHENOUI, M.; HOLFORD, W.D. The false expectatives of Michael Porter's Strategic Management framework. **Problems & Perspectives in Management**, v.4, 181-2002, 2005.

ALMEIDA; SILVA; ALMEIRA JR **Alianças Estratégicas e a Indústria Financeira Brasileira: Impactos das Estratégias Colaborativas e Competitivas no Desempenho dos Bancos Comerciais, Múltiplos e de Investimento**. In: XXII Encontro da ANPAD, 1998. Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: CD ROM, 1998.

ANTONIO, N. S. **Estratégia Organizacional: sua evolução nos últimos cinquenta anos**. ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Portugal, 2002.

ARGYRES, N.; McGAHAN, A. Introduction: Michael Porter's competitive strategy. **Academy of Management Executive**, 16, (2), 41-42, 2002.

AVRICHIR, I.; CALDAS, M. P. **Discussão da validade da Teoria de Competitividade Nacional de Porter a partir do caso Embraer**. In: XXV Encontro da ANPAD, 2001. Campinas. Anais... Campinas: CD ROM, 2001.

BAILEY, Jan. **Profile: Michael E. Porter**. *Engineering Management*, p. 48-49, June/July 2007.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. **A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras**. In: XXV Encontro da ANPAD, 2001. Campinas. Anais... Campinas: CD ROM, 2001.

BARNEY, J.B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 2. ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2002.

_____. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17 n.1, p.99-120, 1991.

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

BERTERO, C. O., VASCONCELOS, F. C. ; BINDER, M. P. **Estratégia Empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002**. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.43, n.4, p.48-62, out/dez, 2003.

BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L.: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.1, p.105-125, jan./abr. 2002.

- _____. **Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira.** In: XXV Encontro da ANPAD, 2001. Campinas. *Anais...* Campinas: CD ROM, 2001.
- BINDER, M. P. **Estratégias Genéricas: Posições Discretas ou Contínuas.** In: I 3Es - Encontro de Estudos em Estratégia, 2003. Curitiba. *Anais...* Curitiba: CD-ROM, 2003.
- BRANDENBURGER, A. "Porter's Added Value : High Indeed!" **Academy of Management Executive**, vol 16, no 2. 2002.
- CABRAL, A.C.A. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista.** In: XXII Encontro da ANPAD, 1998. Foz do Iguaçu., *Anais...* Foz do Iguaçu: CD-ROM: 1998.
- CARNEIRO, J. M. T. **Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter: Reflexões sobre as Sutilezas por trás da Simplicidade do Modelo.** In: XXVIII Encontro da ANPAD, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: CD-ROM, 2004.
- CARNEIRO, J. M. T; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. **Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre.** Revista de Administração Contemporânea, v.1, n.3 set/dez 1997.
- DAVID, F. **Strategic Management.** 6a Edição. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997.
- DESS, G. G.; DAVIS, P. S. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, 27, 467-488, 1984.
- FOSS, N.J. Research in strategy, economics and Michael Porter. **Journal of Management Studies**, 33(1), jan, 1-24, 1996.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HAFSI,T.; SEGUIN, F.; TOULOUSE, J.M. **La stratégie des organizations: une synthèse.** Ed. Transcontinental inc. 2000.
- HALL, W. K. Survival strategies in a hostile environment. **Harvard Business Review**, 58(5), 75- 85, 1980.
- HAX, A. C.; WILDE, D. L. **The Delta Project : Discovering new sources of profitability in a networked economy.** New York: Palgrave, 2001.
- HEXSEL, A. E. ; PAIVA, Ely Laureano . **A Construção de Estratégias de Sucesso por Pequenas e Médias Empresas que Atuam em Setores Fragmentados: Um Estudo de Caso.** In: XXX Encontro da ANPAD, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: CD-ROM,2006.
- HILL, C. W. L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. **Academy of Management Review**, 13, 401-12, 1988
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization.** Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2001.
- JONES, G. R.; BUTLER, J. E. Costs, revenue and business-level strategy. **Academy of Management Review**. 13, 202-13, 1988.
- KOCH, A. **Strategic Management System Enhancement and Strong Influence Strings.** *Emergence*, v. 1, n. 4, p.43-70, 1999.
- MAHONEY, J. T.; MCGAHAN, A. The field of Strategic Management within the evolving science of strategic organization. **Strategic Organization**, forthcoming, 2007
- MARIOTO, F.L. O conceito de competitividade das empresas: uma análise crítica. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: v.31, n.3, abr/jun, p.37-52, 1991.
- MELO; P.L.R.; ANDREASSI, T. **Franchising: Levantamento e análise das publicações científicas entre 1998 e 2007.** XI SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção Logística e Operações Internacionais. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2008.
- MIKUS, B. **Strategisches Logistikmanagement: Ein markt, prozess-und ressourcenorientiertes Konzept.** DUV. Wiesbaden, 2003.

MILLER, D.; DESS, G. **Strategic Management**. 2a edição. New York: McGraw Hill, 1996.

MINTZBERG, H. **Opening up the definition of strategy**. In: QUINN, J. B., MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. *The strategy process: concept, context and cases*. New Jersey, Englewood Cliffs, 1988.

MURRAY, A. A contingency view of Porter's generic strategies. **Academy of Management Review**, 13: 390-400, 1988.

PEARCE, J.; ROBINSON, R. **Strategic Management: Formulation, Implementarion, and Control**. 6. ed. Chicago: Irwin, 1997.

PHELAN S., FERREIRA, M.; SALVADOR, R. (2002) The first twenty years of the Strategic Management Journal: 1980-1999, **Strategic Management Journal**, 23, 1161-1168.

PINHO, A.F.A.; SILVA, J.F. **Estudo Sobre a Competitividade da Indústria Farmacêutica Brasileira à Luz da Tipologia de Porter** In: XXIV Encontro da ANPAD, 2000. Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: CD ROM, 2000.

PISCOPO, M. R.. **Oportunidades e Limitações para Aplicação do Modelo Delta à Indústria de Eventos: O Caso de uma Empresa de Eventos**. In: XXIX EnANPAD, 2005, Brasília. *Anais...*Brasília: CD ROM, 2005.

PLESCHAK, F.; SABISCH, F. **Innovationsmanagement**. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1996.

PORTER, M. What is Strategy. **Harvard Business Review**, Nov/Dec 1996.

_____. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, 12, p. 95-117, 1991.

_____. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: The Free Press, 1990.

_____. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York.: The Free Press, 1985.

_____. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. **Academy of Management Review** Vol. 6, n.4, p.609-620.1981.

_____. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

_____. How competitive Forces Shape Strategy. 1979, **Harvard Business Review**, March-April.

PORTER, M.; TEISBERG, E. **Redefining health care: Creating value-based competition on results**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

PROENÇA, A. Dinâmica Estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial. **Arché Interdisciplinar**, 23, p. 95 – 133, 1999.

RAMOS-RODRIGUEZ, A. R., RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980- 2000. **Strategic Management Journal**, 25, p. 981 – 1004, 2004.

RIBEIRO FILHO, A. P.; MORAES, W. F. A. **Estratégias Genéricas na Indústria de Energia Elétrica: Propostas para o Novo Cenário Institucional**. In: XXII EnANPAD, 1998, Foz de Iguaçu. *Anais...* Foz de Iguaçu CD ROM: 1998.

RIBEIRO, F. C. F.; PROENÇA, E. R.; COELHO, F. P.; PISCOPO, M. R.; DE PAULA, S. I. C. **O Dilema Custos versus Diferenciação: Um Estudo de Caso na Companhia Siderúrgica Nacional**. In: XXVIII Encontro da ANPAD, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: CD-ROM, 2004.

SERRA; FERREIRA; PEREIRA. [Evolução da pesquisa brasileira em resource-based view \(rbv\): estudo dos enanpad na área de estratégia entre 1997 - 2006](#), [Working Papers](#) 9, globAvantage, Polytechnic Institute of Leiria, 2008.

SILVA, J.F. **Alianças Estratégicas e Competição: um Modelo de Predição**. In: XXV EnANPAD, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: CD ROM: 2001.

SILVA; BRENDT; COSTA. **Truelo de Tipologias Estratégicas na Arena das Franquias de Fast Food no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg.** In: XXVII EnANPAD, 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: CD ROM: 2003.

SILVA FILHO, F.F.D.; FORTE, S. A evolução do pensamento brasileiro em estratégia empresarial à luz de Michael Porter. **Revista Eletrônica de Administração.** Ed. 21, v.7, n.3, Mai/ Jun, 2001.

VARADARAJAN, P. R. A two-factor classification of competitive strategy variables. **Strategic Management Journal**, v.6, p.357-375, 1985.

WHITE, R. E. Generic business strategies, organizational context and performance: an empiric investigation. **Strategic Management Journal**, 7, 217-231, 1986.

ZILBER; MORAES; LEX; ADES. **Estratégia Competitiva: um Estudo da Indústria do Alumínio.** In: XXX EnANPAD, 2006, Salvador. Anais... Salvador: CD ROM: 2006.