



Revista de Administração da Universidade

Federal de Santa Maria

E-ISSN: 1983-4659

rea@mail.ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria

Brasil

Botelho Schneider, Aline; Lopes Carneiro, Marcelo; Ribeiro Serra, Fernando A.; Portugal Ferreira, Manuel

Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois

Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 2, núm. 2, mayo-agosto, 2009,  
pp. 298-326

Universidade Federal de Santa Maria  
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273420378010>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# *ESTRATÉGIA COMPETITIVA: MICHAEL PORTER 30 ANOS DEPOIS*

*Competitive strategy: porter 30 years after*

Envio 02.12.08 / Aceite 15.06.09

**Aline Botelho Schneider<sup>1</sup>**  
**Marcelo Lopes Carneiro<sup>2</sup>**  
**Fernando A. Ribeiro Serra<sup>3</sup>**  
**Manuel Portugal Ferreira<sup>4</sup>**

## **Resumo**

Os estudos de estratégia têm sido muito influenciados pelos trabalhos de Michael Porter, em todas as suas fases, como as cinco forças, as estratégias genéricas, a cadeia de valor e as vantagens competitivas das nações. Neste artigo, analisou-se a influência de Porter nos trabalhos brasileiros em estratégia, a partir dos trabalhos selecionados e apresentados no EnANPAD. 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 complementar 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 na íntegra quando necessário. Procedeu-se também à análise das

---

<sup>1</sup> Programa de Pós-graduação em Administração na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL).

E-mail: alinebotelhos@hotmail.com

<sup>2</sup> Programa de Pós-graduação em Administração na Unisul. E-mail: marcelozyx@hotmail.com

<sup>3</sup> Programa de Pós-graduação em Administração na Unisul. E-mail: fernando.serra@unisul.br

<sup>4</sup> Instituto Politécnico de Leiria, Portugal. E-mail: portugal@estg.ipleiria.pt

referências utilizadas nos artigos e o posicionamento dos autores em relação às tipologias de Porter. Como resultado, verificou-se 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 é favorável aos seus conceitos, mesmo existindo pesquisas contrárias.

**Palavras-chave:** Michael Porter; Estratégia; EnANPAD; Bibliometria.

### **Abstract**

*Strategy studies, especially in competitive strategy, industry analysis and competitive advantage of nations, have been significantly influenced by Michael Porter works. In this work we analyze Porter influence on Brazilian studies in Strategy from the works selected from EnANPAD. We select 46 articles considering a 10 years of EnANPAD (1997-2006). Articles identification and selection considered: search using Porter as key-word at EnANPAD data base; articles titles and summary evaluation from Strategy area between 1997 and 2006; as well as article reading when necessary. We also proceeded an analysis of the used references and authors positioning against Porter typologies. The first part of the article briefly presents the fundamental issues on strategy according to Porter. The second part presents the method followed from data collection and the results analysis. We concluded with a general discussion presenting our final considerations about Porter's work importance for the Brazilian research in strategy.*

**Keywords:** Michael Porter; Strategy; EnANPAD, Bibliometrics.

## **1 Introdução**

Nos últimos cinquenta anos, acadêmicos de todo o mundo têm teorizado sobre estratégia, procurando teorias e conceitos explicativos das fundações para as diferenças de desempenho entre as empresas, na procura de quais as fontes de desempenho diferencial, ou seja, do porquê de umas empresas serem bem-sucedidas enquanto outras falham. Diversas abordagens teóricas têm sido desenvolvidas para entender como o desempenho das empresas é influenciado por fatores internos ou externos às próprias empresas. Entre estas, têm-se destacado a *Structure-Conduct-Performance* (SCP) (CHANDLER, 1962), a teoria dos custos de transação (TCT) (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985), a teoria de aprendizagem (LEVITT e MARCH, 1988), a teoria da agência (ROSS, 1973), a das redes de relacionamento ou social networks (GRANOVETTER, 1985), a *resource-based view* (RBV) (BARNEY, 1986, 1991) e *knowledge-based view* (KBV) (GRANT, 1996; SERRA et al., 2008).

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 e, em particular, para a estrutura do paradigma da SCP. Concluem, assim, que os estudos de Porter têm tido uma influência predominante na pesquisa em estratégia. 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. Aktouf (2002) argumenta que, no final da década de 1970 e início dos anos 1980, o pensamento porteriano começou a influenciar os escritos, o ensino, as práticas e as consultorias

em Administração, tendo as ideias de Porter se transformado rapidamente em fundamentos obrigatórios nas disciplinas dos cursos de graduação e pós-graduação relacionados à administração, economia e relações internacionais.

A pesquisa da estratégia na academia brasileira tem se desenvolvido sob a influência significativa das literaturas anglo-saxônicas. Existem diversos estudos empíricos, nas mais variadas organizações nacionais, que oferecem uma sustentação prática às contribuições teóricas de Porter no estudo da estratégia, publicados em diversos periódicos e anais de eventos nacionais.

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): *Competitive Strategy* (PORTER, 1980). 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, analisou-se, neste artigo, 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 Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), no período de 1997 a 2006.

O artigo está estruturado da seguinte forma: (i) introdução: neste capítulo encontra-se uma contextualização do tema abordado, bem como os objetivos geral e específicos; (ii) revisão da literatura: neste capítulo, é abordada, inicialmente, a contextualização de Porter na pesquisa em estratégia e, em seguida, são explanadas suas contribuições (aqui chamadas de fases), a influência e as críticas feitas a Porter, além de um tópico referente a possível ligação entre RBV e Porter; (iii) metodologia: neste capítulo são descritos os procedimentos tomados para a realização deste trabalho; (iv) apresentação e análise dos resultados: que está subdividida em macroanálise dos dados (análises gerais encontradas em artigos bibliométricos, como quantidade de autores, IES mais prolífica) e microanálise (análise focadas no objetivo do trabalho, como fase de Porter mais utilizada, metodologias associadas à Porter); (v) considerações finais: último capítulo deste artigo, no qual se estão as considerações encontradas com a elaboração deste artigo, bem como as contribuições por ele geradas, suas limitações e recomendações para pesquisas futuras.

## 2 Revisão da literatura

### 2.1 Estratégia e o porterismo<sup>5</sup>

Os estudos de estratégia têm procurado explicar e encontrar formas de direcionar as empresas na busca pela vantagem competitiva (KAY, 1993). As contribuições para a formulação de estratégia e explicação das fontes da vantagem competitiva advêm de inúmeras fontes e correntes de pensamento, umas baseadas na análise da indústria ou setor de atividade, outras nas transações e outras, ainda, nos fatores internos às próprias empresas, apesar de não existir uma teoria única e exclusiva para a criação de estratégias, em que as organizações se servem de guias para facilitar a formulação e administração de seus ativos estratégicos (SERRA et al., 2002).

Dois temas fundamentais estruturaram a evolução do pensamento sobre estratégia: atingir e sustentar uma vantagem competitiva e como proceder a mudanças organizacionais e estratégicas. As teorias de estratégia nos negócios que tratam da questão da vantagem

competitiva podem ser classificadas em quatro grandes grupos: (1) SCP – análise estrutural da indústria; (2) RBV – *resource-based view*, que foca os recursos e competências da empresa; (3) processos de mercado e (4) capacidades dinâmicas (VASCONCELOS e CYRINO, 2000; TEECE, PISANO, SHUEN, 1997; EISENHARDT e MARTIN, 2000).

Segundo Foss (1996), tornou-se usual compreender a estratégia empresarial como o posicionamento e como as ‘rendas’ podem ser criadas, protegidas e apropriadas pela administração da empresa, como em Porter (1980).

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), os estudos sobre Organização Industrial apoiam-se, nomeadamente, nos trabalhos de Mason (1949) e Bain (1959) conhecidos como análise *Structure-Conduct-Performance* (SCP) e, posteriormente nos trabalhos de Porter (1980, 1985). Nesta linha de pensamento, o desempenho (*performance*) das empresas seria fundamentalmente determinado pela estrutura da indústria (*structure*) e pela estratégia (*conduct*) adotada pelas empresas (CARNEIRO, CAVALCANTI e SILVA, 1997). O modelo SCP é um dos movimentos mais difundidos para análise da vantagem competitiva. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a chamada escola do posicionamento ainda é influente no mundo dos negócios, apesar de suas limitações. Seu alicerce são os conceitos econômicos e a ênfase analítica e quantitativa, que permitem um suporte robusto para o processo de desenvolvimento de estratégias.

A comunicação entre o pensamento e a prática, entre o mundo acadêmico e a realidade empresarial explícita conseguiu encontrar uma linguagem que facilitou a disseminação de ideias e modelos novos, como os de Porter. Marioto (1991) destaca a importância de Porter ao romper com o padrão vigente na época, quando passa a considerar a concorrência como o aspecto fundamental da estratégia, destacando o meio ambiente onde a empresa opera como uma arena de competição, na qual a organização está sujeita às forças da concorrência e tem de lidar com elas para sobreviver.

Dentre os modelos que revolucionaram a prática administrativa e mexeram com a ciência da administração nos últimos anos, encontram-se, inegavelmente, os de Michael Porter (Modelo das 5 forças e framework das estratégias genéricas, framework da cadeia de valores integrados e modelo do diamante). Entender suas ideias 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 de 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, CHENOUIF e HOLFORD, 2005).

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

---

<sup>5</sup>Aktouf (2002) refere que os estudos de Michael Porter chegaram ao estágio de seus modelos teóricos terem se transformado quase que em um novo paradigma da gestão de negócios e da economia, denominando, assim, de “porterismo” as teorias desenvolvidas por Michael Porter. Para Aktouf (2002, p. 44), “o porterismo tornou-se mais do que uma simples teoria, seu modelo analítico passou a ser um molde generalizado de concepção e de análise, uma visão de mundo, uma ideologia plena e inteira”.

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.

A fim de contemplar tanto a classificação de Porter quanto a de Aktouf, citadas anteriormente neste trabalho, consideraram-se quatro fases nos trabalhos de Porter, conforme é apresentado no Quadro 1.

<b>Fase</b>	<b>Foco</b>	<b>Framework e conceito</b>	<b>Trabalho fundamental</b>
1	Vantagem competitiva pelo posicionamento.	5 forças e estratégias genéricas	Porter (1980).
2	Vantagem competitiva e contribuição das atividades.	Cadeia de valor	Porter (1985).
3	Competitividade das localizações, cidades e nações.	Diamante	Porter (1990).
4	Solução de problemas sociais, como a saúde.	Competição baseada em valor	Porter e Teisberg (2006).

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

No momento do posicionamento, que se estendeu por quase toda a segunda metade do século passado, a filosofia de base era a adequação estratégica que 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. É, então, que surge Porter. A seguir, estão expostas, com mais detalhes, as contribuições de Porter em cada uma das suas quatro fases aqui consideradas.

## 2.1 As fases do trabalho de Porter

Na primeira fase, da vantagem competitiva pelo posicionamento, a filosofia de base era a adequação estratégica, que 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, por meio de cinco forças atuantes sobre a organização: a) ameaça de novas entradas; b) ameaça de produtos substitutos; c) poder negocial dos clientes; d) poder negocial dos fornecedores; e) rivalidade entre as empresas existentes. A partir da análise de cada uma dessas dimensões, é possível avaliar a atratividade de uma indústria e traçar 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, a fim de melhorar a posição competitiva da empresa e/ou a antecipação de mudanças (MARIOTO, 1991).

O modelo das 5 Forças, segundo Brandenburger (2002, p. 58), é o mais utilizado, pois 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, o autor destaca o papel central dos negócios na criação de valor e mostra a interdependência com fornecedores e clientes. O modelo de Porter dá uma imagem de uma ‘torta de valor’ sendo criada pelas empresas em conjunto com compradores e fornecedores e com esta torta dividida entre os diferentes atores.

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, tendo, no preço, um dos principais atrativos para o consumidor.

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 o fim 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 (1980) apresenta em seu primeiro livro visa a auxiliar uma organização a analisar sua indústria como um todo, a prever a futura evolução da indústria, a compreender a concorrência e a sua própria posição e a traduzir essa análise em uma estratégia competitiva para um determinado ramo de negócio. Este é o momento em que Porter procura identificar as fontes (*drivers*) 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. A pergunta a ser respondida aqui é: Por que empresas de uma mesma indústria apresentam diferenças de rendibilidade sustentáveis a longo prazo? (PORTER, 1985).

É na terceira fase e em *The Competitive Advantage of Nations* que Porter (1990) se propõe a investigar quais são os atributos que promovem uma vantagem competitiva às empresas sediadas em uma nação. 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, em que 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.

Segundo Avrichir e Caldas (2001), Porter (1990) 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, que são: a) as condições de fatores; b) as condições da demanda; c) os setores correlatos e de apoio e d) a rivalidade, estrutura e estratégia das empresas. Além desses fatores, Porter reconheceu, em estudos posteriores, que há influências exógenas sobre o Diamante e, em particular, o papel dos governos e do acaso (ou sorte) no desenvolvimento de vantagem competitiva de indústrias.

A quarta fase dos estudos de Porter se inicia com o lançamento de *Redefining Health Care*, no qual 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. Cada um desses atores pode contribuir para o valor e também estimular os prestadores e os planos de saúde a fazê-lo, e o papel do governo volta-se para criar condições para a competição baseada em valor.

Para Porter e Teisberg (2006), a competição em valor é uma competição de soma positiva, da qual todos os participantes podem se beneficiar. A meta de melhorar o valor para os pacientes unirá os interesses de todos os participantes do sistema, os quais, hoje, frequentemente, têm propósitos opostos.

## 2.2 Influência de Porter

A influência de Michael Porter no campo da Administração Estratégica, apesar das críticas (AKTOUF, 2002; AKTOUF, CHENOUIF e HOLFORD, 2005) é inquestionável<sup>6</sup>. 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, CHENOUIF e HOLFORD, 2005). Aktouf, Chenoufi e Holford (2005, p. 181) comentam, ainda, que no livro *La Stratégie des Organisations* (HAFSI, SÉGUIN e TOULOUSE, 2000) o autor é “mencionado 60 vezes no índice, bem à frente de clássicos, como Andrews (22 vezes), Ansoff (nove vezes), Barnard (18 vezes) e Chandler (26 vezes)”.

Também na produção acadêmica brasileira a influência dos trabalhos de Porter se faz sentir com acuidade. 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<sup>7</sup>, 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

<sup>6</sup> A produção bibliográfica de Porter pode ser verificada no site: [www.isc.hbs.edu](http://www.isc.hbs.edu).

<sup>7</sup> Segundo os autores, dentro da visão determinística, o ambiente é descrito como sendo completamente distinto e separado da organização, existindo claras fronteiras que delimitam a ambos.

pela maioria das menções" (BIGNETTI e PAIVA, 2002, p. 118). Vale ressaltar que Porter foi referenciado cerca de uma vez e meia mais que o autor na segunda posição e que a soma de todas as referências a autores nacionais não chega ao total das referências a Porter (BIGNETTI e PAIVA, 2002).

Um aspecto claro dos trabalhos de Porter, segundo Foss (1996), é a presença da contribuição teórica da economia de *Industrial Organization* (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) argumentam 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 (1986), em uma análise crítica ao trabalho de Michael Porter, reconhece que o primeiro trabalho – *Competitive Strategy* (PORTER, 1980) – é o mais influente, pois veicula duas ideias fundamentais: o modelo das 5 Forças e 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 seja pela 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 *Resource-based View* (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2006). Outro exemplo é a influência e a participação direta de Porter em planejamentos e intervenções de políticas de diversos países e regiões, como Costa Rica, Holanda, Índia, Nova Zelândia, Portugal e Taiwan. Ou, ainda, a recente influência do trabalho sobre saúde (PORTER e TEISBERG, 2006) no mundo e também no Brasil, por exemplo, com a empresa AMIL, promovendo um ciclo de debates para o lançamento da obra no País.

### 2.3 Críticas a Porter

Na virada do milênio, começaram a surgir críticas aos modelos de posicionamento de Porter, entretanto, como constatam os autores referenciados no tópico anterior (AKTOUF, 2002; AKTOUF, CHENOUIF e 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 a generalização. 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 forçaram-no 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 adotar seu uso extensivamente.

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 conjunto com outras metodologias, já que se nota, 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 as ideias de Porter (1980, p. 41), quando 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 e SILVA, 1997; AKTOUF, CHENOUI e 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, além de ser uma teoria sobre a qual tem havido um enfoque particular nos últimos anos (RAMOS-RODRIGUEZ e RUIZ-NAVARRO, 2004).

Antes, entretanto, vale comentar que o artigo seminal para a RBV de Wernerfelt (1984) se utiliza do modelo das 5 Forças como contraponto para sua análise da importância dos recursos como fonte de vantagem competitiva e, como foi mencionado, para análise de recursos pelo uso da cadeia de valor nos livros de Barney (1997) e de Barney e Hesterly (2006).

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 quem está com vantagem e o porquê dessa vantagem. Fica por resolver o problema longitudinal, da forma e direção das empresas ao longo do tempo (PROENÇA, 1999).

## 2.4 Integração com a RBV

A RBV é apontada como a abordagem emergente da estratégia (RAMOS-RODRIGUEZ e RUIZ-NAVARRO, 2004). É também apontada como uma alternativa (FOSS, 1996) ou um complemento (BARNEY, 1991; MAHONEY e PANDIAN, 1992) teórico ao modelo das 5 Forças de Porter. Enquanto o modelo de Porter da primeira fase tem uma visão do ambiente externo,

a RBV olha internamente para a organização, avaliando os seus recursos e competências, utilizando, muitas vezes, o modelo da cadeia de valor de Porter (1985) para auxiliar na análise interna.

Em contraste ao paradigma *Structure-Conduct-Performance*, que é a base da Visão Baseada no Mercado (VBM), a lógica da VBR apresenta um formato *Resource-Conduct-Performance*, em que a ideia fundamental é a de que, ao invés da estrutura do mercado, são os recursos disponíveis pela empresa e o seu uso para a construção de vantagens competitivas sustentadas que determinam o desempenho da firma a longo prazo (KÜHN e GRÜNIG, 2000).

Nesse sentido, enquanto a estratégia, como posição, busca olhar para fora, para o mercado e para o encontro do produto com o cliente; a estratégia, como perspectiva, olha para dentro da organização e para cima, ou seja, para uma visão da empresa como um todo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Considerando os resultados das pesquisas de Schmalensee (1985), Rumelt (1991), Roquebert, Philips e Westphal (1996) e McGahan e Porter (1997), torna-se evidente a necessidade de se conciliar a RBV com a estratégia competitiva, a fim de melhor explicar a variação do desempenho da empresa e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis pela empresa.

Foss (1996) argumenta que o trabalho inicial de Porter (1980) é, em alguns aspectos (por exemplo, o foco em acumulação de ativos), muito próximo a insights da RBV. É importante ressaltar a posição de complementaridade, pois, como afirmado por Foss (1996, p. 19) em relação aos trabalhos de Porter,

nós podemos entender a orientação na indústria na maior parte de seu trabalho, como fornecendo a parte de 'Oportunidades – Ameaças' do framework SWOT, enquanto os insights baseados em recursos fornecem uma análise da parte de 'Forças – Fraquezas'. Isto pode apontar para uma futura ligação entre a pesquisa de estratégia estilo Porter e a abordagem baseada em recursos, baseada no reconhecimento mútuo das complementaridades benéficas.

Segundo Mikus (2003), existe uma complementaridade entre a VBM e a VBR. Os processos de negócio representam uma interface entre ambas as abordagens – na VBM, por meio da 'Cadeia de Valor', a qual se apoia em reflexões sobre os recursos; e na VBR por meio das competências e rotinas organizacionais.

Dessa forma, diversos autores (KOCH, 1999; PEARCE e ROBINSON, 1997; DAVID, 1997; MILLER e DESS, 1996) atentam que o processo de formulação estratégica requer uma ampla consideração do ambiente interno e externo à organização, afetando o desempenho da organização em longo prazo. Em verdade, nesse sentido, o principal objetivo de se intensificar a administração estratégica é aumentar, de forma eficiente, a capacidade da organização em responder estrategicamente (BOURGEOIS, 1996; HAHN, 1991; MINTZBERG, QUINN e VOYER, 1995; STAHL e GRIGSBY, 1997; KOCH, 1999) e a sua capacidade em atingir e sustentar a sua competitividade em termos globais (KOCH, 1999, p. 46).

Assim, em entrevista a Argyres e McGahan (2002, p. 47), Porter argumenta que não existe dicotomia entre a visão do posicionamento e a RBV, pois, pela perspectiva da estratégia competitiva, uma empresa alcança uma vantagem competitiva ao agregar valor a um grupo diferente de consumidores, tendo, para tanto, que desenvolver um conjunto único de competências. Por conseguinte, um recurso só tem valor se inserido em um posicionamento (ou estratégia) que o valorize. No mesmo sentido, Barney (2001), por sua vez, relembra que o valor dos recursos da empresa deve ser entendido no contexto do mercado específico que atua.

Não se pode dizer que Porter (1986) efetuou sua análise da concorrência sem avaliar também as capacidades internas das empresas, já que para ele, estratégia competitiva consiste em “posicionar um negócio de forma a potenciar o valor dos recursos que o distinguem de seus concorrentes” (FORTE, OLIVEIRA e SILVA, 2003, p. 2).

De acordo com Macedo-Soares (2000), que se inspirou em Grant (1999), estratégia é conceituada, nesta pesquisa, como um propósito unificador que dá coerência às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os recursos/competências necessários para melhorar e sustentar sua *performance*, de acordo com a sua visão e principais objetivos, considerando as condições do ambiente interno e externo.

De acordo com Grant (1999), para ser eficaz, uma estratégia deve ser congruente tanto com o ambiente externo à organização, quanto com seus recursos, competências, sistemas internos e seus valores e metas. Barney (1997) também considera adequada a estratégia que neutraliza ameaças e explora oportunidades, ao mesmo tempo em que capitaliza sobre as forças e reduz ou elimina fraquezas da organização.

Como se pode constatar ao longo do estudo até aqui desenvolvido, a análise da evolução do pensamento de Porter permite uma contextualização de sua obra e, consequentemente, uma relativização da validade e aplicabilidade de suas ideias.

### 3 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. Para isso, é feita uma análise bibliométrica. As fontes para este estudo poderiam ser inúmeras, como dissertações e teses, livros e artigos de congressos científicos e revistas científicas. Essa abrangência potencial dificultaria, desnecessariamente, o trabalho em questão. Neste trabalho, decidiu-se recorrer aos trabalhos apresentados (independentemente de terem sido posteriormente publicados em revistas acadêmicas) em uma conferência representativa dos trabalhos realizados no País. Sendo representativa, não é exclusiva, nem completamente inclusiva de toda a pesquisa realizada, mas permite obter uma imagem fidedigna da produção brasileira.

Selecionou-se, para a recolha dos dados, o EnANPAD, principal congresso da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), organização que representa os principais programas de Pós-Graduação em Administração do Brasil e que organiza os principais e mais referenciados congressos ligados à administração, contemplando estudos e investigação na área da estratégia. O EnANPAD conta, atualmente, com onze áreas acadêmicas, são elas: ADI – Administração da Informação; APS – Administração Pública e Gestão Social; ESO – Estratégia em Organizações; EOR – Estudos Organizacionais; FIN – Finanças; GCT – Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação; GPR – Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho; GOL – Gestão de Operações e Logística; MKT – Marketing; EPQ – Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade; CON – Contabilidade. Cada área tem ainda subáreas que, no caso de Estratégia em Organizações, são as seguintes: ESO-A – Estratégia em Organizações; ESO-B – Gestão Internacional; ESO-C – Empreendedorismo e Comportamento Empreendedor. Dentro desse evento, limitou-se a estudar os artigos publicados entre os anos de 1997 e 2006, por ser um período de tempo representativo para se analisar a influência do autor em questão.

Vergara (1997) propõe que os tipos de pesquisa sejam classificados, genericamente, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, este estudo é descritivo, pois pretende expor a evolução das pesquisas baseadas nas teorias de Porter no Brasil, a partir dos trabalhos selecionados e apresentados no EnANPAD. Quanto aos meios, foram selecionados, 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.

Na identificação e recolha, foi utilizado o site da ANPAD ([www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)). Primeiramente foi feita uma busca com a palavra-chave: Porter, além de uma verificação nos títulos dos trabalhos e nos resumos, quando foram selecionados 81 artigos. Como estão sendo analisados apenas os artigos publicados no EnANPAD, para identificá-los, fez-se um refinamento para identificar quais pertenciam a este evento, sobrando 67 artigos. Destes 67 artigos, foram incluídos na pesquisa apenas os que estavam publicados na área de Estratégia (divisão acadêmica de Estratégia em Organizações – subárea ESO-A). Dessa forma, ficou uma amostra composta por 46 artigos. 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 capítulo resultados), bem como leitura do artigo na íntegra quando necessário. Procedeu-se também à análise das referências utilizadas nos artigos, bem como outros aspectos, como ano de publicação, instituição do autor, dentre outros. Isto é, analisaram-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). Esta classificação metodológica foi utilizada nesse trabalho baseando-se na classificação adotada pela ANPAD – essa explicação é importante, tendo em vista que, em livros de metodologia, esta classificação é feita de forma diferente, em que um estudo de caso também pode ser considerado um trabalho empírico.

Para se ter uma ideia da população total de onde saiu a amostra desta pesquisa, é interessante se ter uma ideia da evolução dos trabalhos apresentados no EnANPAD ao longo dos anos, e, especificamente, também da área de estratégia e depois em relação a Porter. Esta análise pode ser verificada na Tabela 1. Ressalta-se que foram considerados somente os artigos com a palavra-chave Porter. 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, uma vez 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
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>469</b>	<b>5141</b>	-	<b>66</b>	<b>103</b>	-	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>15</b>

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 referência
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
<b>TOTAL</b>	<b>469</b>	<b>59,7</b>	<b>280</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 4 Apresentação e análise dos resultados

### 4.1 Análise geral

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). De 1997 a 2006, observou-se um crescimento de mais 100% no número de artigos publicados na área de estratégia e de, praticamente, 350% no número total de artigos publicados no EnANPAD. Já os artigos pertencentes à temática desta pesquisa não apresentam a mesma lógica de crescimento, mantendo, ao longo dos anos, uma média de quatro artigos por ano.

O processo de classificação dos artigos encontrados neste levantamento foi feito com base em: (a) metodologia empregada no artigo; (b) número de autores por artigo; (c) autores mais prolíficos no campo; (d) artigos produzidos por universidade/faculdade; (e) perspectiva teórica em relação às fases do porterismo; (f) ramo da indústria analisado nos estudos de casos; (g) temática dos trabalhos teóricos; (h) posição em relação ao porterismo; (i) utilização de outras metodologias associadas a Porter; (j) utilização de Porter como referência principal e exclusiva e (l) obras de Porter referenciadas nos artigos analisados. Os resultados dessa classificação estão expressos no decorrer do artigo.

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 et al. (2008).

É 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 (Tabela 3), numa tendência ascendente ao longo dos anos. Dentre os 46 artigos analisados em 1997, havia apenas um elaborado por dois autores; em 2001, este número chegou a seis artigos. Note-se também a baixa quantidade de artigos elaborados por mais de quatro autores. Ao longo da pesquisa apenas dois artigos apresentaram esta característica.

Tabela 3 – Dados sobre os trabalhos selecionados

Nº de autores	Quantidade de artigos	%
1 autor	9	19,57
2 autores	23	50
3 autores	10	21,74
4 autores	2	4,35
5 autores	2	4,35
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma análise mais detalhada dos dados elucida sobre a evolução específica e a concentração de autores dominantes e, porventura, mais influentes na área de conhecimento de estratégia empresarial. Verificando os trabalhos selecionados, alguns autores apresentaram mais de uma vez nos EnANPAD ao longo dos onze anos, fundamentando-se em Porter. Dentre eles, Jorge Ferreira da Silva aparece como o autor mais prolífico. Estes quatorze autores que publicaram mais de um artigo, dentre a amostra estudada, podem ser observados na Tabela 4.

Tabela 4 – Dados sobre os trabalhos selecionados

Autores	Quantidade de artigos	% participação	Instituição na época da publicação
Jorge Ferreira da Silva	14	30	PUC-RJ
Jorge Manoel Teixeira Carneiro	4	9	UFRJ
Maria Alice Ferreira Deschamps Cavalcanti	3	7	PUC-RJ
Walter Fernando Araújo de Moraes	3	7	UFPE
Moisés Ari Zilber	3	7	MACKENZIE
Ary Pinto Ribeiro Filho	2	4	UFPE
Marcos Roberto Piscopo	2	4	PUC-SP
Ilan Avrichir	2	4	MACKENZIE
Felipe Mendes Borini	2	4	PUC-SP
Moacir de Miranda Oliveira Junior	2	4	PUC-SP
Ely Laureano Paiva	2	4	UNISINOS
Fernando Antonio de Albuquerque Régo Correia	2	4	UFPE
Rodrigo Bandeira de Mello	2	4	UNIVALI
Claudio Alberto Moraes	2	4	MACKENZIE
<b>14 autores</b>	<b>29 artigos diferentes</b>	<b>63% dos artigos analisados</b>	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma análise *pos hoc* permite, ainda, que se observem quais as Instituições de Ensino Superior (IES) ligadas aos autores dos artigos. É da PUC/RJ que tem origem o maior número de artigos (13), seguida da UFMG (6). E é na região Sudeste que se encontra o maior índice de publicação em estratégia com foco em Porter, sendo o estado do Rio de Janeiro (RJ) o que tem mais autores que produziram publicações nas características analisadas por este artigo; seguido pelos estados de MG, SP, SC e RS. Cabe observar que alguns artigos, por ter mais de um autor, tiveram a possibilidade de ter mais de IES (Quadro 2).

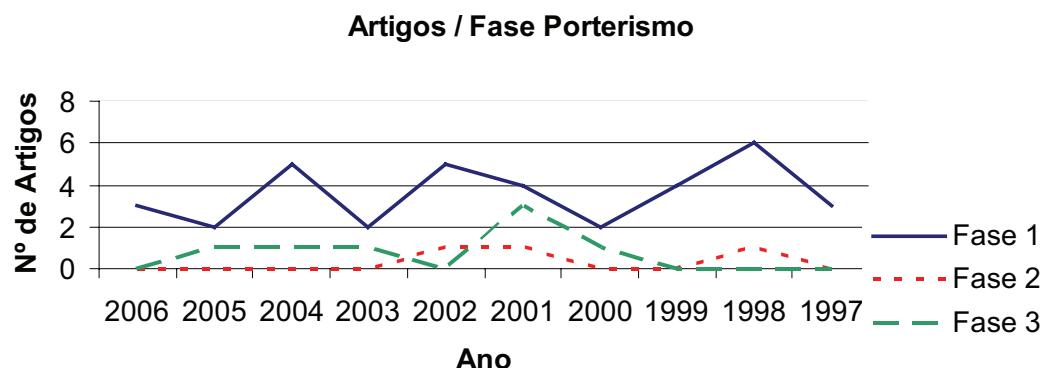
IES	Quantidade de artigos	REGIÃO
PUC-RJ	13	SUDESTE
UFMG	6	SUDESTE
MACKENZIE	4	-
UFPE	4	NORDESTE
PUC SP	3	SUDESTE
UNIVALI	3	SUL
OUTRAS	15	-
NÃO INFORMADO	3	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 2 –Dados sobre os trabalhos selecionados.

#### 4.2 Análise específica

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 – o sistema de saúde–, 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.



Fonte: Análise dos autores.

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

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 3).

ANO	RAMO/EMPRESA
1997	Indústria cervejeira (Brahma Continental)
1998	Empresas de petróleo
1998	<i>Joint Ventures Internacionais</i> (Batik, Biobrás, Fund. Aldebarã, Nansen e Ortemg)
1999	Indústria de petróleo (YPF)
2001	Aviação (Embraer)
2001	Varejo Internet (Americanas)
2002	Gravadoras (Universal Music, Sony Music, Bmg, Emi, Waner Music, Som Livre e 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	<i>Holding</i> (Odebrecht, Oic e Braskem)
2005	Indústria carcinicultura
2005	Produtora de eventos
2006	Indústria produtora de erva-mate (Baldo)

Fonte: Análise dos autores.

Quadro 3 – Avaliação dos estudos de caso.

Analizando 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. Parece 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 de o setor de aviação ter sido extensivamente estudado por Porter (1980, 1985, 1996), levando a uma análise desse setor emergente no Brasil nas mesmas bases teóricas.

Identificaram-se apenas cinco artigos teóricos (ver Quadro 4). O artigo de Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997)reveem a literatura sobre Porter, mais especificamente sobre as estratégias genéricas, procurando fazer uma análise crítica dos trabalhos do autor e as contribuições para

#### ESTRATÉGIA COMPETITIVA: MICHAEL ...

sua evolução. O artigo de Cabral (1998) retrata a evolução das pesquisas sobre estratégia na busca de um enfoque realista, no qual enfatiza a importância de Porter através do uso das estratégias genéricas para identificar as fontes de vantagem competitiva. O artigo de Bignetti e Paiva (2001) analisa as citações de autores em estratégia, no qual Porter aparece como o autor mais citado na visão determinística, ou seja, em que 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 de 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, em que 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

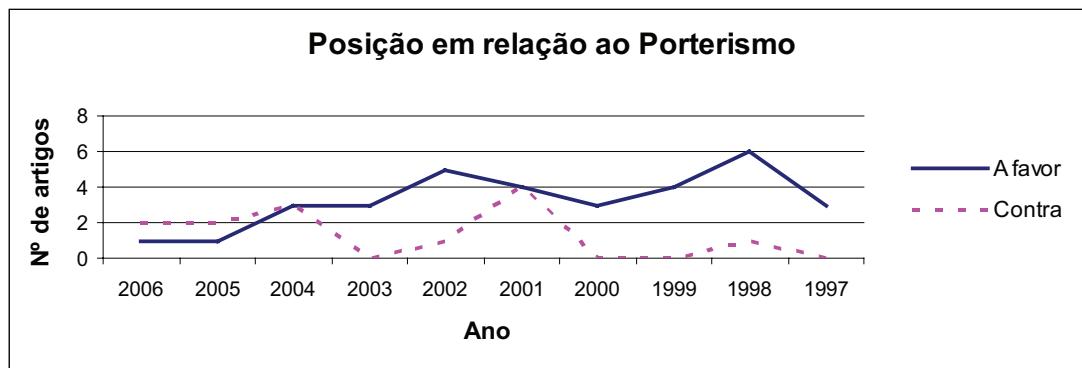
Fonte: Análise dos autores.

Quadro 4 – Trabalhos teóricos.

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

Pelo fato de as 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.

Para se fazer esta análise, levou-se em conta o seguinte critério: para se caracterizar que um autor é contra as tipologias de Porter, este autor deve deixar isso 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 foram classificados como favoráveis a Porter, além daqueles que deixaram explícito no decorrer do artigo a importância e eficiência de Porter.

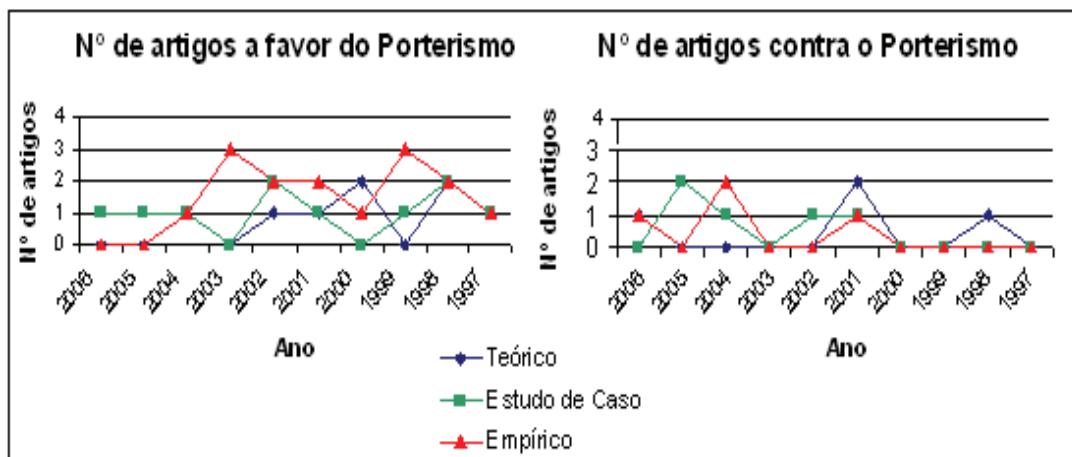


Fonte: Análise dos autores.

Gráfico 2– Posição em relação ao porterismo.

Dentre os artigos pesquisados, verificou-se que alguns autores buscam criticar as tipologias de Porter. É o caso de Zilber et al. (2006) e 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).



Fonte: Análise dos autores.

Gráfico 3 – Tipos de artigo versus Posição em relação ao porterismo.

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, Silva e Almeida Jr. (1998), que utilizam Mintzberg (1988) em conjunto com Porter.

## ESTRATÉGIA COMPETITIVA: MICHAEL ...

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, Silva e Almeida Jr. (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 a 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 a análise de estratégias de posicionamento, como é o caso de do estudo feito por Silva (2001), no qual 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) e 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 (Quadro 5), 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. Destes sete artigos que não utilizam uma abordagem única em conjunto com Porter, eles se valem de diversos autores, 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.

AUTORES	QUANTIDADE DE ARTIGOS
Mintzberg (1987, 1988, 1990 e 1995)	5
Hax e Wilde (2001)	3
Astley e Fombrun (1983)	1
Correia (1997)	1
D'aveni (1995)	1
Datta (1988)	1
Ghemawat (1999)	1
Gilbert, Child e Bennett (2001)	1
Hrebiniak e Joyce (1985)	1
Kotler, Jatusripitak e Maesincee (1997)	1
Mckenna (1993)	1
Miles e Snow (1978)	1
Miller e Dess (1993)	1
Proença (1999)	1
Treacy e Wiersema (1995)	1
Diversos autores	7

Fonte: Análise dos autores.

Quadro 5 – Utilização de Porter associado a outras metodologias.

A utilização de RBV e Porter em conjunto, para o estudo da estratégia, encontra-se em conformidade com o que afirma Varadarajan (1985), ao ressaltar 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 e SABISCH, 1996).

Já a adoção do Modelo Delta representa uma alternativa para superar uma das principais questões discutidas no campo de estudo da estratégia, ou seja, a perspectiva da economia industrial (PORTER, 1980) versus a Visão Baseada em Recursos (PRAHALAD e HAMEL, 1990; BARNEY, 1991). Assim, o Modelo Delta apresenta características que complementam as duas perspectivas citadas anteriormente, ou seja, ele surge como um ponto de ligação entre essas perspectivas, e sua utilização pode resultar em uma estrutura unificada para posicionamento estratégico. Portanto, o Modelo Delta representa um processo integrativo para a formulação e execução da estratégia (PISCOPO, 2005).

Dos quarenta e seis artigos analisados, dezoito utilizam Porter como fonte principal para fundamentação do estudo da estratégia, como foi referido anteriormente. Estes artigos usam, principalmente, o modelo das estratégias genéricas e a tipologia das 5 Forças para justificar as estratégias adotadas quanto ao posicionamento da firma frente à indústria (Tabela 5), 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.

Tabela 5 – Utilização de Porter como referência principal e exclusiva

Fase	Quantidade de artigos	%
1	12	66,67
2	1	5,56
3	7	39,89
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Fonte: Análise dos autores.

Efetuando-se uma análise cronológica, percebe-se que 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 competitivo: 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. Notou-se a presença de 32 referências diferentes (Quadro 6), das quais 15 eram livros e 19 artigos. Seus principais livros *Competitive Strategy* (1980) e *Competitive Advantage* (1985) foram os mais

ESTRATÉGIA COMPETITIVA: MICHAEL ...

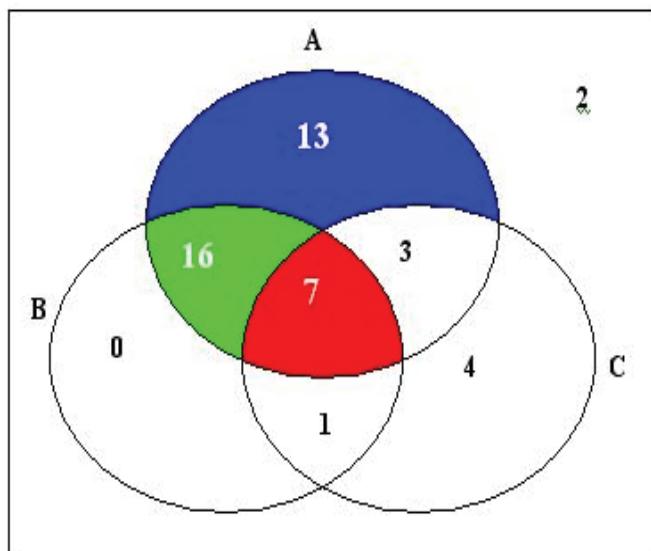
citados. Quanto aos artigos, *What is Strategy?* (1996) e *Towards a Dynamic Theory of Strategy* (1991) foram os mais referenciados.

OBRAS	ANOS
Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.	1980, 85, 86, 91 e 96
Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance	1986, 89, 92 e 96
The competitive advantage of nations	1990, 91 e 93
On competition.	1998 e 99
From Competitive Advantage to Corporate Strategy	1987
The Structure within Industries and Companies' Performance.	1979
Competition in Global Industries	1986 e 90
Know Your Place	1991
Changing Patterns of International Competition	1986
Towards a Dynamic Theory of Strategy	1991
What is strategy?	1996 e 99
Clusters and the New Economics of Competition	1998
How competitive forces shape strategy	1979 e 98
Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira estratégia competitiva.	1997
Strategy and the Internet.	2001
Retailer power, manufacturer strategy, and performance in consumer good industry.	1973
The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management.	1981
PORTER; ARMSTRONG. Canada at the crossroads - dialogue.	1992
PORTER; MONTGOMERY. Estratégia – a busca da vantagem competitiva	1998

Fonte: Análise dos autores.

Quadro 6 – Obras de Porter referenciadas nos artigos analisados.

Com base em suas três principais obras: *Competitive Strategy* (1980), *Competitive Advantage* (1985) e *The Competitive Advantage of Nations* (1990), fez-se uma análise da forma como essas obras aparecem nos artigos selecionados, conforme apresentado no Gráfico 4, 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, fosse possível classificar todos os quarenta e seis artigos analisados.



Fonte: Análise dos autores.

Gráfico 4 – Cocitação das obras de Porter.

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) cocitado 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). 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 afirmaram 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 e uma das maiores autoridades mundiais em estratégia competitiva em recente estudo mundial, realizado pela firma de consultoria Accenture ([www.accenture.com](http://www.accenture.com)), que gerou um ranking internacional dos principais consultores e pensadores do management mundial, 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.

## 5 Considerações finais

Neste artigo, verificou-se 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 se procurou estabelecer a ligação entre os seus estudos e a *Resource-based View* (RBV), 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

## ESTRATÉGIA COMPETITIVA: MICHAEL ...

levantamento feito para este trabalho, desde 1997 até 2007, o autor apareceu nas referências de cerca de 60% dos trabalhos.

Acredita-se que foi possível contribuir para a pesquisa acadêmica por meio deste estudo, que forneceu um compêndio das contribuições de Porter à pesquisa em estratégia, além de fornecer grandes indícios da continuidade da influência de Porter e de sua integração com as teorias mais recentes.

Isto se deve ao fato de o artigo ter evidenciado, 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, melhor que isso, 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 outras vezes como contraponto.

Em uma análise mais específica, ficam evidências de que: (i) o autor mais utilizado junto a Porter é Mintzberg (suas estratégias genéricas são utilizadas como comparativo e/ou suporte às estratégias genéricas de Porter); (ii) existe a predominância de artigos utilizando as teorias das 5 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, os estudos apontam, em sua maioria, uma grande tendência a serem favoráveis e a concordarem com suas contribuições e frameworks, mesmo existindo alguns artigos que se põem 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. Como exemplo disso, podemos verificar que seu artigo "*How Competitive forces Shape Strategy?*" (PORTER, 1979) é pouco citado pelos estudos.

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 (2001b), 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. A empresa que conhecer os seus fatores internos, os fatores estruturais e refletir sobre o macroambiente (fatores externos) pode não obter sucesso eterno, mas terá ótimas condições para permanecer e concorrer no mercado.

Como sugestões para trabalhos futuros, propõe-se um estudo semelhante ao realizado, ampliado com artigos publicados em revistas científicas de contexto nacional e mais eventos. Também se sugere que sejam acrescentadas outras palavras-chave na busca pelos artigos, como, por exemplo, os conceitos e frameworks de Porter, como também podem ser feitos estudos mais aprofundados nas citações e cocitações dessas publicações, a fim de evidenciar quem pesquisa e o que mais se pesquisa na área de estratégia.♦♦

## Referências

- AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p.43-53, jul./set. 2002.
- AKTOUF, O.; CHENOUI, M.; HOLFORD, W.D. The false expectatives of Michael Porter's Strategic Management framework. **Problems & Perspectives in Management**, v. 4, p. 181-2002, 2005.
- ALMEIDA; SILVA; ALMEIDA JR. Alianças estratégicas e a indústria financeira brasileira: impactos das estratégias colaborativas e competitivas no desempenho dos bancos comerciais, múltiplos e de investimento. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: CD-ROM, 1998.
- ANTONIO, N. S. **Estratégia organizacional:** sua evolução nos últimos cinqüenta anos. Lisboa: ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2002.
- ARGYRES, N.; McGAHAN, A. Introduction: Michael Porter's competitive strategy. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 2, p. 41-42, 2002.
- ASTLEY, W.G.; FOMBRUN, C.J. Collective strategy: Social ecology of organizational environments. **Academy of Management Review**, n.8, p.576-587, 1983.
- AVRICHIR, I.; CALDAS, M. P. Discussão da validade da Teoria de Competitividade Nacional de Porter a partir do caso Embraer. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: CD ROM, 2001.
- BAIN, J. **Industrial organization**. New York: Wiley, 1959.
- 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: ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: CD-ROM, 2001.
- BARNEY, J.B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002.
- \_\_\_\_\_. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.
- \_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17 n. 1, p. 99-120, 1991.
- \_\_\_\_\_. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- BARNEY, J.B.; 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: ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: CD ROM, 2001.
- BINDER, M. P. Estratégias genéricas: posições discretas ou contínuas. In: 3Es – ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: CD-ROM, 2003.

- BOURGEOIS, L. **Strategic management:** from concept to implementation. Fort Worth: Dryden, 1996.
- BRANDENBURGER, A. Porter's added value: high indeed!. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 2, p. 58-60, 2002.
- CABRAL, A.C.A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22., 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: ENCONTRO DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: CD-ROM, 2004.
- CARNEIRO, J.M.T.; CAVALCANTI, M.A.F.D.; SILVA, J.F. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resourcebased. In: Encontro da ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: CD-ROM, 1999.
- \_\_\_\_\_. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n. 3, p. 7-30, set./dez. 1997.
- CARNEIRO, J. M.; CAVALCANTI, M. A.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. In: ENCONTRO DA ANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras, RJ: CD-ROM, 1997.
- CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure:** chapters in the history of american industrial enterprise Cambridge, MA: MIT Press, 1962
- COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, p. 386-405, nov. 1937.
- CORREIA, F. A R. **Estratégias competitivas para a indústria brasileira de prestação de serviços públicos de telecomunicações:** propostas para um novo cenário. 1997, 155f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 1997.
- DATTA, D.K. International joint-ventures: a framework for analysis. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 78-91, 1988.
- D'AVENI, R. **Hypercompetitive rivalries:** competing in highly dynamic environments. 2. ed. New York: The Free Press, 1995.
- DESS, G.G.; DAVIS, P.S. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, v. 27, p. 467-488, 1984.
- DAVID, F. **Strategic management.** 6. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997.
- EISENHARDT, K M; MARTIN, J.A. Dynamic capabilities: what are they?. **StrategicManagement Journal**, v. 21, p. 1105-1122, Oct./Nov. 2000.
- FORTE, S.H.A.C.; OLIVEIRA, A.M. ; SILVA, A.F. A criação do centro digital como estratégia para obtenção de vantagem competitiva sustentável: um estudo de caso no Governo do Ceará. Anais do In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: CD-ROM, set. 2003.
- FOSS, N.J. Research in strategy, economics and Michael Porter. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 1, p. 1-24, jan. 1996.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios:** textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Strategy and the business landscape.** Boston: Addison Wesley Logman, 1999.
- GILBERT, D.; CHILD, D.; BENNETT, M. A qualitative study of the current practices of nofrills airlines operating in the UK. **Journal of Vacation Marketing**, v. 7, n. 4, p. 301-315, 2001.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GRANT, R. M. **Dirección estratégica:** conceptos, técnicas y aplicaciones. Madri: Civitas, 1999.
- \_\_\_\_\_. Towards a knowledge based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, 1996.

- HAFSI, T.; SEGUIN, F.; TOULOUSE, J.M. **La stratégie des organisations:** une synthèse. Montreal: Transcontinental, 2000.
- HALL, W. K. Survival strategies in a hostile environment. **Harvard Business Review**, v. 58, n. 5, p. 75-85, 1980.
- HAHN, D. Strategic management: tasks and challenges in the 1990s. **Long Range Planning**, p. 26-39, fevereiro/1991.
- HAX, A.C.; WILDE, D.L. **The Delta Project:** discovering new sources of profitability in a networked economy. New York: Palgrave, 2001.
- HREBINIAK, L.G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, n. 30, p.336-49, 1985.
- HEXSEL, A. E. ; PAIVA, E. L. A construção de estratégias de sucesso por pequenas e médias empresas que atuam em setores fragmentados: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 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**, v. 13, p. 401-412, 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**, v. 13, p. 202-213, 1988.
- KAY, J. **Foundations of corporate success.** Oxford: Oxford University Press, 1993.
- KOCH, A. Strategic management system enhancement and strong influence strings. **Emergence**, v. 1, n. 4, p.43-70, 1999.
- KOTLER, P.; JATUSRIPITAK, J.; MAESINCEE, S. **O marketing das nações.** São Paulo: Futura, 1997.
- KÜHN, R.; GRÜNIG, R. **Grundlagen der strategischen Planung:** ein integraler ansatz zur beurteilung von strategien. 2. ed. Bern: Haupt, 2000.
- LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.
- MACEDO-SOARES, T. D. L. v A. An integrative model for strategic management analysis: application to organizations in Brazil. In: KORMS INTERNATIONAL CONFERENCE, 2000, Seoul, Korea. **Proceedings...** p. 46-59, 2000.
- MAHONEY, J. T.; McGAHAN, A. The field of strategic management within the evolving science of strategic organization. **Strategic Organization**, v. 5, n. 1, p. 79-99, 2007.
- MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v.13, p.363-380, 1992.
- MASON, E. The current state of monopoly problem in the United States. **Harvard law Review**, v. 62, p.1265-1285, Jun. 1949.
- MARIOTO, F.L. O conceito de competitividade das empresas: uma análise crítica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 3, p.37-52, abr./jun. 1991.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento:** estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- McGAHAN, A. M; PORTER, M. E. How much does industry matter, really? **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, n. 6, p. 15-30, 1997.
- MELO; P.L.R.; ANDREASSI, T. Franchising: levantamento e análise das publicações científicas entre 1998 e 2007. In: SIMPOI – SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2008.
- MIKUS, B. **Strategisches logistikmanagement:** ein markt, prozess-und ressourcenorientiertes konzept. Wiesbaden: DUV, 2003.

- MILES, R.E.; SNOW. Organizational strategy, structure and process. **Academy of Management Review**, p. 546-562, Jul.1978.
- MILLER, D.; DESS, G. **Strategic management**. 2. ed. New York: McGraw Hill, 1996.
- \_\_\_\_\_. Assessing Porter's (1980) model in terms of its generability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p. 553-585, Jul. 1993.
- MINTZBERG, H. The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, 11, 171-195, 1990.
- \_\_\_\_\_. **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.
- \_\_\_\_\_. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. **California Management Review**, 30(1), 11-24, Fall, 1987.
- MINTZBERG, H ; AHLSTRAND, B.; LAMPEL. J. **Safári de Estratégia**: Estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; VOYER, J. The **Strategy Process**. Collegiate ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc, 1995.
- MURRAY, A. A contingency view of Porter's generic strategies. **Academy of Management Review**, v. 13, p. 390-400, 1988.
- PEARCE, J.; ROBINSON, R. **Strategic management**: formulation, implementation, and control. 6. ed. Chicago: Irwin, 1997.
- PHELAN S.; FERREIRA, M.; SALVADOR, R. The first twenty years of the Strategic Management Journal: 1980-1999. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 1161-1168, 2002.
- PLESCHAK, F; SABISCH, F. **Innovationsmanagement**. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1996.
- PINHO, A.F.A.; SILVA, J.F. Estudo sobre a competitividade da indústria farmacêutica brasileira à luz da tipologia de Porter. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24., 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: EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: CD-ROM, 2005.
- PORTER, M. What is strategy. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.
- \_\_\_\_\_. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.
- \_\_\_\_\_. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. **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**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.
- \_\_\_\_\_. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 137-145, Mar./Apr. 1979.
- PORTER, M.; TEISBERG, E. **Redefining health care**: creating value-based competition on results. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.
- PROENÇA, A. Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial. **Arché Interdisciplinar**, v. 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**, v. 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: EnANPAD, 22., 1998, Foz de Iguaçu. **Anais...** Foz de Iguaçu, CD-ROM, 1998.
- RIBEIRO, F.C.F. et al. O dilema custos versus diferenciação: um estudo de caso na Companhia Siderúrgica Nacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: CD-ROM, 2004.
- ROQUEBERT, J.; PHILIPS, R.; WESTPHAL, P. Markets vs. management: what 'drives' profitability? **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 323-335, 1996.
- ROSS, S. The economic theory of agency: The principal's problem. **American Economic Review**, v. 63, p. 134-139, 1973.
- RUMELT, P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 12, n. 3, p. 167-185, 1991.
- SCHMALENSEE, Richard. Do markets differ much?. **American Economic Review**, v.75, p. 341-351, June 1985.
- SERRA, F. et. al. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- SERRA, F. et al. Evolução da pesquisa brasileira em resource-based view (RBV): estudo dos últimos EnANPAD. REBRAE – **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 39-56, jan./abr. 2008.
- SILVA, J.F. Alianças estratégicas e competição: um modelo de predição. In: EnANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: CD-ROM, 2001.
- SILVA, C.L. **Capacidade de competir em meio às freqüentes variações do mercado é fundamental às empresas**. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/>
- revista\_fae\_business /n1\_dezembro\_2001b/ ambeconomic\_o \_competitividade. pdf>. Acesso em: 21 set. 2008.
- SILVA, J.; BRENDT, E.; COSTA, L. Truelo de tipologias estratégicas na arena das franquias de fast food no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg. In: EnANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: CD ROM, 1993.
- SILVA FILHO, F.F.D.; FORTE, S. A evolução do pensamento brasileiro em estratégia empresarial à luz de Michael Porter. **Revista Eletrônica de Administração**, v.7, n. 3, p. 1-16, maio/jun. 2001.
- STAHL, M.; GRIGSBY, D. **Strategic management: total quality and global competition**. Cambridge: Blackwell, 1997.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The discipline of market leaders**. Reading: Addison-Wesley, 1995.
- VARADARAJAN, P.R. A two-factor classification of competitive strategy variables. **Strategic Management Journal**, v. 6, p.357-375, 1985.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, p.20-37, out./dez. 2000.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ZILBER, M.A. et al. Estratégia competitiva: um estudo da indústria do alumínio. In: EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: CD-ROM, 2006.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5 p.171-180, 1984.
- WHITE, R. E. Generic business strategies, organizational context and performance: an

ESTRATÉGIA COMPETITIVA: MICHAEL ...

empiric investigation. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 217-231, 1986.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York, NY: Free Press, 1985.