

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS: POSIÇÕES DISCRETAS OU CONTÍNUAS?

Marcelo P. Binder – EAESP/FGV

Resumo

Em *Estratégia Competitiva* (1980) e *Vantagem Competitiva* (1985), Michael Porter desenvolveu seu modelo de competitividade empresarial definindo os conceitos de estratégia genérica e de cadeia de valor que se tornaram um paradigma da análise estratégica. Porém, no decorrer dos anos, vários testes empíricos e novas proposições teóricas foram publicadas em periódicos internacionais questionando ou refinando as idéias desenvolvidas por Michel Porter na década de 80. Frente a isso, o presente artigo resgata a discussão teórica no campo da estratégia empresarial ocorrida nas últimas duas décadas sobre a questão das estratégias genéricas, sistematizando as críticas e refinamentos que foram propostos a teoria porteriana. E a partir desta discussão propomos um modelo de posicionamento competitivo que busca levar em conta os resultados desse debate.

Introdução

A pesquisa sobre como as empresas obtêm e sustentam a vantagem competitiva tem sido comum no campo da estratégia empresarial nas últimas duas décadas. A literatura, tanto acadêmica como gerencial, multiplicou-se neste período. Neste cenário, Michael Porter, professor da Harvard Business School, talvez seja hoje o acadêmico da área de administração mais conhecido no mundo inteiro. Seu primeiro livro, *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, está na 53ª edição nos Estados Unidos e já foi traduzido para 17 idiomas.

Michael Porter, através de estudos que tiveram como ponto de partida a organização industrial em economia, articulou talvez o mais importante “paradigma” atual no campo da estratégia empresarial, com uma grande difusão de suas idéias nos últimos 25 anos. (VASCONCELOS e CYRINO, 2000; FOSS, 1996). Como comprova revisão da literatura sobre estratégia empresarial realizada por MILLER e DESS (1993) em um período de cinco anos nos artigos publicados no *Strategic Management Journal*, de 1986 a 1990. O trabalho de PORTER (1986) – *Estratégia Competitiva* – foi citado em aproximadamente metade dos artigos publicados, demonstrando a proliferação e aceitação das idéias do autor.

Discutir Porter significa discutir estratégia empresarial devido a alta projeção e relevância do autor no campo. Como colocado por HILL (1988), a discussão do modelo porteriano sobre estratégias genéricas e sobre qual a forma mais apropriada de obter vantagem competitiva é uma das discussões mais importantes no campo da estratégia empresarial.

“This debate is one of the most important in the business policy literature. Because Porter's model serve as a reference point for this field, the critical examination of his ideas gains added importance... Porter's work may have served to misdirect both managers and researchers” (HILL, p. 402, 1988).

O modelo porteriano se desenvolveu sobre uma sólida estrutura teórica verificável empiricamente e partindo de premissas de racionalidade econômica da teoria da organização industrial que utilizam os modelos de racionalidade próximos dos modelos da Teoria Econômica Neoclássica. Nesta perspectiva teórica, os fatores e aspectos relevantes da indústria são conhecidos e podem ser analisados de forma clara, estruturada e objetiva permitindo o dirigente tomar decisões estratégicas que possibilitem a maximização econômica dos recursos da empresa. Para Porter, o dirigente deverá tomar decisões que visam combinar produtos e mercados gerando estratégias de liderança em custos, diferenciação ou focalização

(estratégias genéricas). O ponto central do modelo porteriano é a capacidade da alta gerência analisar o ambiente externo, ler os sinais, estabelecer comprometerimentos e posicionar a empresa de acordo com estes elementos (FOSS, 1996).

No entanto, as estruturas sobre as quais Porter assenta sua reflexão em torno da estratégia suscitaram certa ambivalência nos círculos acadêmicos ao longo dos anos. Várias críticas foram diretamente dirigidas ao modelo porteriano no decorrer dos anos especialmente a simplificação realizada pela proposição das estratégias genéricas. Este estudo procura colaborar com a discussão no campo da estratégia que se dá ao redor do modelo porteriano, como um todo, este estudo propõe-se a revisar e esquematizar as pesquisas disponíveis no campo, particularmente testes empíricos, refinamentos teóricos e críticas ao modelo porteriano das estratégias genéricas e por fim apresentar um modelo de estratégias genéricas redesenhado a partir desta revisão.

Michael Porter - Perspectiva da Organização Industrial

Em 1980 Michael Porter lança seu primeiro livro – Estratégia Competitiva (PORTER, 1986) – que segundo o próprio autor é resultado da consolidação de uma década de pesquisas no campo da organização industrial e competitividade. PORTER (1986) argumenta que o bom desempenho da empresa ocorre em função da atratividade da indústria fruto da conjugação de suas forças competitivas e do posicionamento que a empresa obtêm nesta indústria. A questão central que PORTER (1986) procura responder é porque as indústrias diferem quanto ao seu potencial de lucro? A ênfase é dada à análise do ambiente externo sendo a estrutura da indústria preponderante na escolha estratégica.

Em Vantagem Competitiva seu segundo livro, lançado em 1985, PORTER (1989) desenvolve o conceito da cadeia de valor procurando identificar quais as fontes de vantagem competitiva de uma empresa. PORTER (1989) procura descrever o modo como as empresas podem obter vantagem de custo sustentável ou diferenciar-se de seus concorrentes. PORTER (1989) procura responder porque empresas de uma mesma indústria apresentam diferenças de rentabilidade sustentáveis a longo prazo.

Segundo FOSS (1996), Michael Porter importa os conceitos da Teoria Economia para fundamentar sua obra, mais precisamente da Escola da Organização Industrial cujos precursores foram Joe Bain e Edward Mason. No entanto, Porter não importa estes conceitos de maneira acrítica, ele entende a necessidade de realizar modificações na Teoria da Organização Industrial para que ela seja útil na aplicação em estratégia empresarial.

Neste sentido, PORTER (1981), em artigo publicado na Academy of Management Review defende claramente as contribuições que a Organizacional Industrial pode fornecer a Estratégia Empresarial, porém aponta algumas razões para a baixa integração até aquele momento entre as duas escolas teóricas. Fica claro e evidente para o leitor do artigo a influência que a organização industrial exerce sobre o seu pensamento. Para PORTER (1981):

“The Bain/Mason paradigm of IO is a useful contribution to strategic formulation in an industry, though it has been a little-used one. It offers a systematic model for assessing the nature of a competition in an industry,... and illuminates such critical concepts as barriers to entry and demand elasticity.”(PORTER, 1981, p. 611).

Assim, como apontado por FOSS (1996), PORTER (1981) argumenta que deve ser feita uma tradução na passagem de um campo para outro devido aos objetivos serem diferentes, a Organização Industrial possui foco em políticas públicas enquanto a estratégia empresarial foca o desempenho empresarial. Porém, apesar de objetivos e outros elementos diferentes os campos tem grande potencial para se complementarem:

“I have been arguing the promise of IO for strategic analysis (and vice versa) in substantive terms. It seems important to consider methodological contribution as well. IO research has developed a strong empirical tradition...” (PORTER, 1981, p. 617).

A seguir, revisaremos o conceito de estratégias genéricas desenvolvidas em Estratégia Competitiva (PORTER, 1986) e Vantagem Competitiva (PORTER, 1989). Logo após faremos uma revisão das críticas dirigidas diretamente ao modelo porteriano.

Estratégias Genéricas

A posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria determinará sua rentabilidade potencial. O posicionamento determina se a rentabilidade potencial da empresa estará acima ou abaixo da média da indústria. O posicionamento de uma empresa é sustentado por sua estratégia competitiva genérica. Em seus livros, Estratégia Competitiva e Vantagem Competitiva, PORTER (1985, 1989) identificou e definiu três estratégias genéricas – liderança em custo, diferenciação e foco. De acordo com o autor, a liderança em custo enfatiza a produção padronizada pelo menor custo possível por unidade para atender o público com demanda sensível a preço. Diferenciação refere-se à produção visando atender uma demanda que é pouco sensível a preço. Foco significa atender os desejos de um grupo particular que ocupa uma parte pequena da demanda de toda a indústria. Tanto a opção por uma estratégia genérica de liderança em custos como uma estratégia de diferenciação visa atender toda a indústria enquanto que uma estratégia de foco visa atender apenas uma parte restrita do mercado (PORTER, 1986, 1989).

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

FIGURA 1. TRÊS ESTRATÉGIA GENÉRICAS (PORTER, P. 10, 1989)

Na estratégia de liderança em custo a amplitude do mercado da empresa normalmente é importante para sua vantagem, as fontes de vantagem de custos variam e dependem da estrutura da indústria. Cabe ao competidor descobri-las e explorá-las ao máximo, sendo que a lógica da liderança em custo geralmente exige que uma empresa seja a líder em custo (PORTER, 1989).

Na estratégia de liderança em diferenciação a empresa deve procurar ser única em sua indústria se diferenciando em dimensões que são valorizadas pelo comprador. A empresa deve procurar obter um produto ao qual o consumidor está disposto a pagar um preço prêmio que supere seu custo de fabricação (PORTER, 1989).

Para PORTER (1989) a estratégia de foco deve determinar segmentos-alvo com necessidades incomuns não tendo as mesmas características de outros segmentos da indústria.

PORTER (1986) argumenta que cada uma destas estratégias necessita de arranjos organizacionais específicos:

“... sua colocação em prática (estratégia genérica) com sucesso exige diferentes recursos e habilidades. As estratégias genéricas também implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos” (PORTER, 1986, p. 54).

O autor dentro desta linha de raciocínio defende, em seguida, a opção por uma única estratégia genérica:

“Conseqüentemente, o compromisso contínuo com uma das estratégias (genéricas) como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso venha a ser atingido” (PORTER, 1986, p. 54).

O autor ainda crítica fortemente as empresas que se fixaram no meio termo (“stuck in the middle”) :

“A empresa que se fixou no meio termo é quase garantida uma baixa rentabilidade... A empresa no meio termo provavelmente também sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação”. (PORTER, 1986, p. 55).

Em Vantagem Competitiva, PORTER (1989) retoma e reforça a importância da escolha de uma estratégia genérica bem definida:

“A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia e para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha... Ser tudo para todos é receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média... cada estratégia genérica é um método fundamentalmente diferente para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva...” (PORTER, 1989, p. 10).

Numa estratégia de baixo custo os compradores somente podem exercer seu poder para abaixar os preços até o nível mais baixo do concorrente mais eficiente, fatores que levam a empresa competir por baixo custo normalmente criam barreiras à entrada através de economias de escala.

PORTER (1989) coloca que um líder em custo não pode ignorar as bases da diferenciação, pois seu produto deve ser comparável ou aceitável em relação aos demais produtos oferecidos pelos concorrentes na indústria. A Northwest Airways foi uma indústria que caiu nesta armadilha fixando-se somente no custo baixo e não levando em conta atributos mínimos que deveria oferecer a seus clientes e depois teve que realizar esforços para melhorar o marketing, o serviço aos passageiros e o atendimento a agentes de viagem para novamente ser comparável aos seus concorrentes.

PORTER (1989) passa muito rapidamente, sem se aprofundar, na possibilidade de uma empresa possuir mais de uma estratégia genérica ou a busca simultânea de liderança em custo e diferenciação. Mas esta possibilidade ocorreria se pelo menos uma em três circunstâncias específicas estivesse presente: (1) os demais concorrentes estão no meio termo; (2) o custo fosse muito afetado pela parcela de mercado ou pelas inter-relações entre indústrias e (3) a empresa realiza uma inovação tecnológica única na indústria. Se uma empresa consegue obter simultaneamente liderança em custo e diferenciação os retornos são altos porque os benefícios são aditivos do produto. Porém, para PORTER (1989) estas circunstâncias são momentâneas e tornam difícil sustentação a dupla vantagem a longo prazo.

Segundo PORTER (1986), a escolha de uma das opções estratégicas está baseada nas capacidades e limitações da empresa. As empresas de gêneros de primeira necessidade normalmente adotam uma estratégia de custo, onde a estratégia é simplesmente um jogo de custos.

As estratégias genéricas não são imunes a riscos, segundo PORTER (1986), os dois principais riscos de uma estratégia genérica são (1) falhar em alcançar e sustentar a estratégia e (2) a

evolução da indústria desgastar a vantagem competitiva proporcionada pela estratégia genérica inicial.

Para PORTER (1989):

“O conceito de estratégias genéricas está baseado na premissa de que há uma série de maneiras como a vantagem competitiva pode ser alcançada, dependendo da estrutura industrial” (PORTER, 1989, p. 19).

Segundo MURRAY (1988) a noção de estratégia genérica de PORTER (1986) era muito atraente porque oferecia um sólido framework teórico para uma disciplina que na época era acusada de falta de fundamentação teórica.

Para GHEMAWAT (2000), as estratégias genéricas conseguiram apelo dos estrategistas por duas razões. Primeiro, porque na época elas captavam uma tensão comum entre custo e diferenciação, com frequência uma empresa precisava incorrer em custos mais altos para entregar um produto ou serviço pelo qual os clientes estavam dispostos a pagar mais. Segundo, porque as estratégias genéricas eram atraentes uma vez que as capacidades, a estrutura organizacional, o sistema de premiação e a cultura de liderança são, à primeira vista, contrários entre liderança em custos e diferenciação.

Refinamentos e Críticas ao Pensamento Porteriano

Apesar da dominância do pensamento porteriano na literatura, correntes teóricas divergentes da concepção porteriana de valor e vantagem competitiva desenvolveram-se e consolidaram-se no decorrer dos anos. A seguir, faremos um contraponto entre as recentes pesquisas no campo da estratégia empresarial e a fundamentação dada por Michael Porter para sua construção teórica. Um dos mais ferozes críticos diretos do modelo porteriano foi Henry Mintzberg e suas críticas conseguiram aglutinar uma série de outros acadêmicos, então, devido a isto dedicamos uma seção exclusiva a Mintzberg. Logo em seguida, realizaremos uma análise crítica das estratégias genéricas.

Mintzberg e a “Escola do Posicionamento”

Nesta seção não pretende-se fazer uma revisão da obra de Mintzberg e a contrapor ao modelo porteriano, pretende-se fazer uma revisão das críticas elaboradas por Mintzberg que são dirigidas diretamente ao modelo porteriano.

De acordo com MINTZBERG (2000), o modelo porteriano separa o pensamento da ação e a formulação estratégica é feita no topo da organização através da análise formal. Seu foco é estreito, orienta-se somente para o econômico e quantificável não dando importância ao social e político, ou mesmo o econômico não quantificável. O contexto relacionado ao modelo porteriano é o das grandes empresas tradicionais que atuam em indústrias maduras e estáveis onde o poder de mercado é maior, a concorrência menos eficaz e o potencial de manipulação política mais alto. O processo estratégico porteriano é pouco interativo, deve-se ficar em casa e fazer a tarefa e não sair para interagir e aprender. Algumas empresas fazem a análise competitiva, outras saem e criam seus mercados e nichos (MINTZBERG, 2000).

Mintzberg (1987) defende que os processos de formulação e de implementação estratégica devem se transformar em um processo contínuo de aprendizagem através do qual podem surgir as estratégias criativas. Os gerentes se situam entre um passado de capacidades empresariais e um futuro de oportunidades de mercado. A estratégia deve fazer a conexão entre pensamento e ação, e assim como um escultor, o gerente deve moldar a estratégia com a mente funcionando em sincronia com as mãos. As ações se transformam em padrões e têm-se assim as estratégias emergentes. Uma estratégia deliberada bloqueia a aprendizagem na medida que já está formulada enquanto a estratégia emergente favorece a aprendizagem. No

entanto, deve-se tomar cuidado, uma formulação estratégica totalmente emergente causa perda do controle e tanto a formulação deliberada como a emergente levada ao limite não faz muito sentido (MINTZBERG, 1987).

Quanto á noção de estratégia genérica MINTZBERG (2000) também faz fortes críticas:

“Ela (a estratégia) é vista como uma posição genérica... No limite, o processo pode reduzir-se a uma formula, na qual a posição é selecionada a partir de uma lista restrita de condições” (MINTZBERG, p. 93, 2000).

Porter enxerga a estratégia sem levar em conta o aprendizado estratégico e as estratégias emergentes, uma vez iniciado ao processo fica-se preso a aquilo que se tem, mudanças só antes ou depois (MINTZBERG, 2000).

Para MINTZBERG (1996), a definição de industria e de estratégias genéricas são falhas por serem uma decisão arbitrária que focam de forma estreita a um conjunto de possibilidades estratégicas possíveis devido a um enorme número de fatores envolvidos. E neste sentido a estratégia de diferenciação é pobre, pois a diferenciação pode ocorrer de diversas formas e seis destas formas são identificadas por MINTZBERG (1996) conforme figura abaixo:

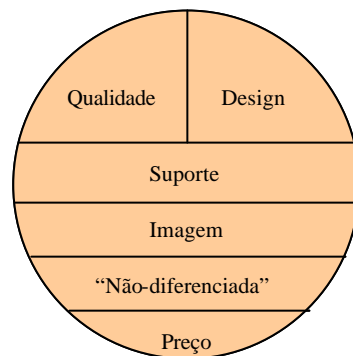


FIGURA 2: ADAPTADO DE MINTZBERG (1996)

Segundo MINTZBERG (1996) a forma mais básica de diferenciar o produto é através da cobrança de um preço menor ao da concorrência, mas para isto todos os outros atributos devem permanecer iguais. Tendo os mesmos atributos, ou atributos semelhantes, os consumidores tendem a escolher pelo preço mais baixo. A diferenciação por preço pode ser a única forma de diferenciação de um produto que não possui atributos para se diferenciar, como, por exemplo, as commodities. Na diferenciação de preço eficaz, a perda de margem bruta deve ser superada pelo aumento no volume ou quando a empresa possui um custo de produção inferior ao de seus concorrentes.

A diferenciação por imagem consiste, segundo MINTZBERG (1996), na criação pelo marketing de uma imagem capaz de diferenciar os produtos dos produtos do concorrente quando não existem atributos para isto. A imagem criada torna o produto distinto dos demais e esta imagem pode ser criada, por exemplo, por propaganda, embalagem e promoção especial sem que se afetassem as características dos produtos.

A diferenciação por suporte consiste em oferecer ao comprador atributos que não estão ligados intrinsecamente ao produto como serviço de pós-venda, entrega vinte e quatro horas, assistência técnica entre outros. O produto se diferencia pelos serviços agregados que possui a mais em relação aos concorrentes (MINTZBERG, 1996).

Para MINTZBERG (1996) a diferenciação por qualidade é produzir com características que tornem o produto tido como melhor pelo consumidor mantendo-se constante o preço e não que tornem o produto diferente. Tornar o produto melhor significa maior confiabilidade, maior durabilidade ou apresentar um desempenho superior.

Diferenciar por design significa romper com o design atual oferecido pelo mercado, significa oferecer um produto de atende a necessidade, mas de uma maneira diferente a concorrência (MINTZBERG, 1996).

E finalmente uma última estratégia de diferenciação é não diferenciar, MINTZBERG (1996) usa a expressão “undifferentiation strategy”, onde uma empresa escolhe deliberadamente esperar as outras agirem para copiar logo em seguida (copycat) quando o mercado fornece espaço para isto. Ao contrario de PORTER (1986, 1989) que caracterizaria esta empresa como meio termo e por conseguinte com baixa performance, MINTZBERG (1996) a coloca de forma deliberada e podendo ter boa performance.

Refinamentos e Críticas as Estratégias Genéricas

PORTER (1986, 1989) argumenta que a alta diferenciação aumenta a posição de custo médio das empresas, no entanto, um estudo empírico realizado por PHILLIPS ET AL (1983) usando a base de dados do PIMS não suporta este argumento. Nos seis tipos de negócios que os autores estudaram apenas um mostrou relação positiva entre “qualidade relativa do produto” e “custo direto relativo”. Por outro lado, estes autores encontraram que “qualidade relativa do produto” exerce um efeito positivo no “custo direto relativo” por meio do market share, ou seja a “qualidade relativa do produto” aumenta a demanda que por sua vez aumenta escala e diminui o “custo direto relativo”. Outro ponto importante do estudo foi apontar que alta diferenciação e custo médio baixo não são incompatíveis.

Outro estudo empírico com 19 empresas americanas foi realizado por DESS e DAVIS (1984) para medir a relação entre grupos estratégicos determinados por estratégias genéricas e performance das firmas. No geral, os resultados empíricos validaram a tipologia das estratégias genéricas sugeridas por PORTER (1986, 1989) onde os resultados das firmas que adotaram uma estratégia genérica “pura” apresentaram maior performance do que as firmas que segundo PORTER (1986, 1989) estão “stuck in the middle”. No entanto, um ponto chamou a atenção, o grupo de firmas que apresentou a maior performance não mostrou singularidade na orientação estratégia e tendo como foco principal à estratégia de liderança em custo mas com fortes traços de estratégia de foco ao mesmo tempo, o que a principio é inconsistente com as estratégias genéricas.

KARNANI (1984) realiza um estudo teórico onde analisa as estratégias genéricas através do referencial do modelo oligopolístico de Teoria do Jogos. Suas conclusões sustentam a validade das estratégias genéricas de liderança em custo em diferenciação, mas também abrem outras questões e implicações. Primeiro, a liderança em custo implica para a firma possuir alto market share logo de saída devido às economias de escalas. Segundo, alta diferenciação leva a alto market share que leva a baixo custo e que portanto não exclui a possibilidade de se ter vantagem competitiva através de liderança em custo e diferenciação. A relação entre liderança em custo e liderança em diferenciação é dirigida por múltiplos fatores, se a firma não desempenhar bem um fator obterá baixa performance, ou seja, uma posição de baixo custo não pode negligenciar diferenciação e vice-versa. Além do mais diferenciação e custo são um continuum e não uma posição fixa (veja figura 3). Como exemplo, o autor cita a Caterpillar que possui baixo custo de manufatura e alta diferenciação. Para KARNANI (1984), ter uma estratégia que leva em conta liderança em custo e diferenciação possibilita adquirir vantagem competitiva sustentável de acordo com os resultados da pesquisa realizada por PHILLIPS ET AL (1983).

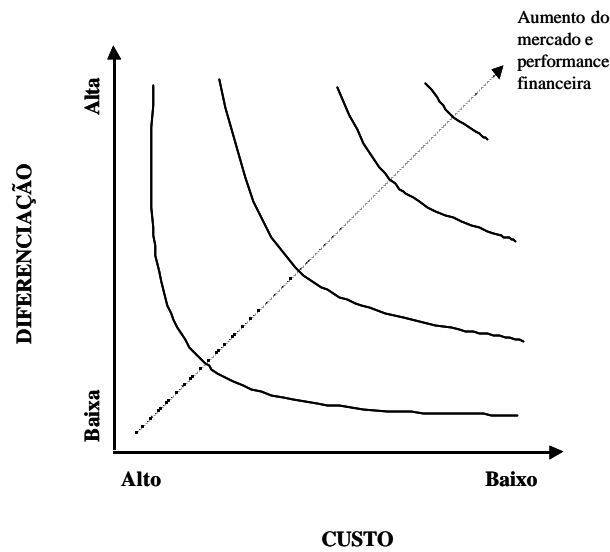


FIGURA 3. FONTE: ADAPTADO DE KARNANI (1984)

WHITE (1986) realiza teste empírico para verificar a existência de relacionamento entre estratégia genérica, elementos organizacionais e performance. Os elementos organizacionais considerados são autonomia, revisão (controle freqüente) e coordenação funcional, estes elementos são uma interpretação de PORTER (1986) sobre a articulação das atividades internas e as estratégias genéricas. WHITE (1986) trabalha com uma tipologia de estratégia genéricas definidas através do PIMS:

		Posição de	Diferenciação
		Baixa	Alta
Posição de Custo	Baixa	PURO CUSTO	CUSTO E DIFERENCIAÇÃO
	Alta	SEM VANTAGEM COMPETITIVA	PURA DIFERENCIAÇÃO

TABELA 1: FONTE: WHITE (1986)

Dentro desta tipologia WHITE (1986) encontrou a seguinte relação entre ROI e Estratégias Genéricas:

Estratégia Genérica	Número de Observações	ROI (média) %
Custo puro	15	28,6
Diferenciação pura	16	22,1
Custo e diferenciação	19	30,2
Sem vantagem competitiva	19	4,9
Total	69	21%

TABELA 2. ADAPTADO DE WHITE (1986)

Estes resultados confirmam possibilidade de se obter simultaneamente liderança em custo e diferenciação e que isto se traduz em rentabilidade superior, o que é condizente com o argumento de HILL (1988) que desenvolvemos mais à frente. Porém, o autor procurava estabelecer neste estudo qual a relação entre estratégia genérica - performance - elementos organizacionais. Neste sentido, os resultados empíricos apontaram somente correlação entre a prescrição porteriana e a performance dos tipos puros, ou seja, empresas que adotavam tipos puros dentro da prescrição porteriana apresentaram maior ROI. No entanto, a composição organizacional de empresas que adotavam liderança em custo e diferenciação não indicou nenhuma direção específica:

“A strategy-organization fit has been demonstrated but only for the ‘pure’ strategies. How those businesses achieving both an advantageous cost and differentiation position should be organized is unresolved. ... Achieving both these outcomes simultaneously is a more complex organizational problem, more difficult for organizations to solve, even though some companies appear able to solve it, and more difficult for researchers to study.” (WHITE, 1986, p. 229-30).

Este estudo fornece indícios que a dificuldade está em desenvolver uma prescrição de elementos organizacionais para uma escolha simultânea de estratégias genéricas (dupla vantagem) e não um problema da escolha de uma estratégia genérica em si. Cabe aqui a colocação de GHEMAWAT (2000) que o sucesso das estratégias genéricas estava em resolver uma tensão comum existente a época, a tensão de lidar com diferenciação e liderança em custo ao mesmo tempo.

WRIGHT (1987) defende as estratégias genéricas mas propõe alguns refinamentos para sua melhor adequação. Um dos pontos defendidos pelo autor é a relação entre as estratégias genéricas e os parâmetros para sua escolha. O autor argumenta que a escolha de uma estratégia genérica possui limitações causadas pelo tamanho da firma e o acesso que esta possui aos recursos para implementar sua estratégia. Ou seja, firmas pequenas somente conseguem competir em foco, pois não possuem escala de produção ou não tem acesso a recursos suficientes para competirem em liderança em custo ou diferenciação no mercado amplo enquanto que grandes empresas podem somente escolher competir por liderança em custo ou diferenciação no mercado amplo devido a necessidade de alta escala de produção requeridas. Uma grande empresa somente competirá por foco se puder conjugar esta estratégia genérica com uma estratégia de liderança em custo ou diferenciação, por exemplo, empresas produtoras de bicicleta possuem linhas de massa (liderança em custo) e uma linha especial reduzida (foco), esta conjugação além de ser possível é competitivamente vantajosa para empresa e não a coloca no meio termo. A indústria onde a empresa está inserida é outro fator que restringe a escolha, pois o comportamento do consumidor na indústria define o tipo de estratégia que poderá ser escolhida, como WRIGHT (1987) analisa o setor aéreo americano. People Express e Laker Airway iniciaram uma estratégia de foco em custo obtendo grande sucesso, mas logo em seguida as empresas de alcance nacional perceberam esta nova demanda dos consumidores e deflagraram uma guerra de preços que levou a busca de estratégia de liderança em custos na indústria como um todo.

KIM e LIM (1988) realizaram estudo empírico aplicando técnicas estatísticas de análise multivariada em uma amostra de 54 empresas do setor eletrônico coreano. Os resultados apontaram a presença de cluster de estratégias genéricas com boa performance, porém:

"Differentiation, overall cost leadership and focus were present in the factor analysis of strategic elements, but not as the pure types discussed by Porter (1980)." (KIM e LIM, p. 821, 1988).

KIM e LIM (1988) também encontraram em seu estudo que a liderança em diferenciação empregava elementos da estratégia de liderança em custo e que líderes em custo apresentavam

elementos de diferenciação, ou seja, apesar de haver um tipo preponderante capaz de caracterizar a empresa como tendo um tipo de estratégia genérica este tipo não era puro e levava em consideração sempre a questão de custo e elementos de diferenciação. Outro aspecto importante levantado pelo estudo foi a identificação de duas variações da estratégia genérica de diferenciação: diferenciação de produto e a diferenciação de marketing. Algumas empresas possuíam seus produtos com elementos diferenciadores enquanto outras empresas apresentavam um produto com imagem diferenciada através de técnicas de marketing apesar do produto ser muito similar ao dos concorrentes.

Em outro estudo, HILL (1988) argumenta que as estratégias genéricas de liderança em custo e a liderança em diferenciação, ao contrário do que argumenta Porter, não são antagônicas e que a estratégia genérica de liderança em diferenciação poderia levar a liderança em custo. E que, também, existem determinadas condições competitivas que levariam a necessidade da dupla vantagem. A estratégia genérica de liderança em diferenciação levaria a liderança em custo quando a diferenciação levasse ao aumento da demanda reduzindo o custo de produção através do aumento da escala. Isto aconteceria porque diferenciação do produto leva a fidelidade à marca e aumenta seu apelo para o consumo, no primeiro momento a diferenciação levaria a um aumento do custo, mas com o aumento da demanda no decorrer do tempo o custo unitário seria reduzido. Para esta ocorrência são necessárias determinadas condições para diferenciação: (1) capacidade de a empresa diferenciar seu produto, aqui não se trata apenas de capacidade interna mas da possibilidade do produto ter atributos que o diferencie; (2) estágio da evolução da indústria e a concentração relativa de fornecedores, compradores e concorrentes; (3) lealdade a marca e altos custos de mudança. E também seriam necessárias determinadas condições para a redução de custo: (1) economias de escala; (2) economias de escopo e (3) economia pelo aprendizado. Na presença deste conjunto de circunstâncias colocadas acima (não há necessidade da presença de todas circunstâncias conjuntamente) a estratégia genérica de liderança em diferenciação leva a liderança em custo. HILL (1988) também argumenta que a estratégia genérica de liderança em custo não é uma estratégia competitiva sustentável, pois, em muitas situações o aprendizado chegou ao limite, não há mais possibilidade de aumentar as economias de escala e de escopo e a eficiência de uma firma pode ser imitada pelas outras firmas. PORTER (1996) utiliza o mesmo argumento dizendo que a eficiência operacional não é estratégia e que as empresas atingem o limite da fronteira de produtividade e tendem a se igualar. Enquanto a diferenciação é única da empresa e de difícil imitação:

“...it is suggested that once a firm has achieved a minimum-cost position, and efficiency among competing firms is equal, it can gain sustainable only through some form of differentiation.” (HILL, 1988, p. 410)

A classificação de uma empresa como perseguidora de uma determinada estratégia genérica depende da perspectiva pela qual ele é avaliada. Um caso que exemplifica esta questão é a cadeia de lojas de conveniência americana Seven-Eleven, quando ela é comparada com os supermercados é classificada como buscando liderança em diferenciação baseada em conveniência com um preço prêmio de 15% , no entanto, quando a Seven-Eleven é comparada com as lojas de conveniência tradicionais ela é claramente classificada em liderança em custo vendendo produtos com preços de 15 a 20% inferiores aos das lojas tradicionais. Portanto, a classificação em uma estratégia genérica depende de diversas variáveis e demandas do ambiente externo em que a empresa atua (MURRAY, 1988). Também para MURRAY (1988) a dupla vantagem competitiva (liderança em custo e diferenciação) é sustentável e lucrativo para empresa e muitas vezes esta dupla vantagem pode ser determinada pela necessidade do mercado consumidor e não da escolha de uma posição de dentro para fora, além do mais a dupla vantagem possui maior sustentabilidade

pela maior dificuldade de ser obtida e sua complexidade interna que torna muito difícil sua imitação.

Uma avaliação das estratégias genéricas porterianas relativo à simplicidade, acuracidade e generabilidade realizada por MILLER e DESS (1993) concluiu que (1) apesar de simples o modelo porteriano é capaz de lidar com alta complexidade, (2) não proporciona um retrato acurado do relacionamento entre estratégia e performance e da habilidade e de desejo de se combinar vantagens estratégicas e (3) a generabilidade das estratégias é questionada. Para os autores Porter está equivocado sobre a impossibilidade de se combinar vantagens competitivas (estratégias genéricas puras) pois os resultados do estudo indicam que a combinação não é somente possível como muito rentável. MILLER e DESS (1993) propõe um modelo onde as estratégias genéricas não são posições discretas mas se localizam em um continuum, eles transformam as posições das estratégia genéricas em dimensões que podem ser combinadas – dimensão de custo relativo, diferenciação relativa e escopo relativo – e cada uma dessas dimensões são classificadas em alta, média e baixa gerando assim a possibilidade de vinte e sete possíveis combinações estratégicas. No entanto, os autores limitam seu modelo a sete combinações consideradas “viáveis”, eles excluem, por exemplo, a combinação entre alto custo e baixa diferenciação. Conforme figura abaixo:

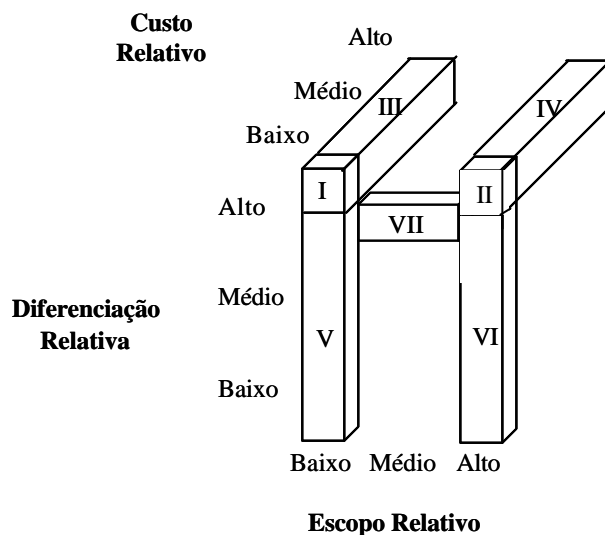


FIGURA 4. VISÃO TRIDIMENSIONAL DO MODELO PORTERIANO COM AS SETE LOCALIZAÇÕES DE TIPOS ESTRATÉGICOS (MILLER E DESS, P. 565, 1993)

ZACCARELLI e FISCHMANN (1994) argumentam a necessidade de haver estratégias genéricas para o planejamento das organizações, mas ressaltam que pela forma que elas foram definidas por PORTER (1986, 1989) acabam ficando abrangentes demais e com significado diluído. Os autores propõem uma expansão das estratégias genéricas dentro de uma perspectiva onde elas sejam suficientemente abrangentes para um largo número de situações, não sejam excludentes mutuamente e possam ser aprimoradas. Ou seja, existe um conjunto de 16 estratégias genéricas que podem ser combinadas entre si gerando um amplo leque de possibilidades estratégicas adequadas as mais variáveis demandas externas.

Outra pesquisa empírica foi realizada por KOTHA e VADLAMANI (1995) para testar o potencial explicativo da tipologia de estratégia genéricas de MINTZBERG (1988) (revista anteriormente) em relação à tipologia das estratégias genéricas de PORTER (1986). A amostra foi composta por empresas de manufatura americanas de acordo com a classificação SIC, sendo que 160 empresas responderam a pesquisa e a metodologia usada foi a análise

fatorial. Como resultado foi apontado a superioridade da tipologia de MINTZBERG (1988) sobre as estratégias genéricas de PORTER (1986). A tipologia de MINTZBERG (1988), vista anteriormente, mostrou maior clareza conceitual e maior poder descritivo que a tipologia de PORTER (1986). Os autores por estes resultados apontam para três implicações para o campo da estratégia empresarial: (1) tipologias estratégias que eram adequadas inicialmente podem não ser mais apropriadas quando ocorrem mudanças no ambiente competitivo; (2) uma combinação de estratégias pode ser necessária para competir em outras indústrias e (3) existem indicações nas correlações das estratégias de MINTZBERG (1988) sugerindo a possibilidade de se ocorrer diversas configurações estratégicas. Segundos os autores os resultados da pesquisa poderiam ser decorrência de mudanças no ambiente competitivo devido à globalização e a introdução de novas tecnologias exigindo refinamento das estratégias genéricas porterianas.

BARNEY (1997) concorda com o argumento usado por HILL (1988) de que a estratégia de liderança em diferenciação leva, em muitos casos, a liderança em custos para isto utiliza-se do exemplo do McDonald's:

“McDonald's has traditionally followed a product differentiation strategy, emphasizing cleanliness, consistency, and fun in its fast-food outlets. Over time, McDonald's has used its differentiated product to become the market share leader in the fast-food industry. This market position has enabled McDonald's to reduce its costs, so that McDonald's is now cost leader in fast food as well.” (BARNEY, 1997, p.302)

BARNEY (1997) continua argumentando que a empresa pode ser capaz de desenvolver habilidades que a permitam gerenciar contradições entre produzir com baixo custo e diferenciação. O autor aponta um estudo de um grupo de pesquisa do MIT sobre a indústria automobilística onde foram encontradas seis fábricas com custos muito baixos e qualidade alta. Todas as fábricas tinham tecnologia similar e a razão para estas seis fábricas se diferenciarem estava no fato de seus empregados terem alta lealdade e comprometimento com o trabalho e por acreditarem que poderiam ser tratados de maneira justa pelo gerente da fábrica. No entanto, neste caso, o gerenciamento destas contradições envolve relações sociais complexas entre os empregados que não são facilmente imitadas e podem assim ser vantagem competitiva sustentável.

Para HITT et al. (1999) especialmente em um mercado de competição global a capacidade da firma integrar liderança em custo e diferenciação pode ser crítico para sustentar sua vantagem competitiva. Comparada a uma firma dependente de uma única estratégia genérica para sustentar a vantagem competitiva uma firma que tem a capacidade de desenvolver dupla vantagem é capaz de conseguir uma melhor posição no mercado e adaptar-se mais rapidamente a mudanças no ambiente. Basicamente, a capacidade da firma obter dupla vantagem deve-se a três fatores que se desenvolveram na última década: (1) sistemas de manufatura flexíveis; (2) sistemas de informações integrados e (3) sistemas de gerenciamento da qualidade total.

Segundo GHEMAWAT (2000), as estratégias genéricas ganharam um grande espaço no campo da estratégia empresarial, mas isto trouxe um grande debate por razões lógicas e empíricas. Quanto as razões empíricas o autor comenta o seguinte:

“Em termos empíricos, a tensão entre custo e diferenciação não parece absoluta: as empresas podem descobrir maneiras de produzir produtos superiores a custo mais baixos. Nos anos 70 e 80, fabricantes japoneses de várias indústrias constataram que reduzindo o número de defeitos poderiam produzir produtos de qualidade superior a um menor custo. Até recentemente, o reconhecimento da marca e consistência dos produtos permitiam ao McDonald's cobrar um pouco a mais...(com) custos inferiores aos dos rivais. Exemplos como este, de *dupla estratégia genérica* (grifo nosso) parecem refutar a idéia de estratégia genérica.” (GHEMAWAT, 2000, p. 65-66).

Quanto a questão de natureza lógica que desafia as estratégias genéricas, GHEMAWAT (2000) argumenta que um desejo por consistência interna pode levar as empresas a buscarem um extremo de diferenciação ou liderança em custo, mas que ainda existe o desejo do consumidor que pode querer um produto de qualidade razoável por um custo razoável. Seguindo esta linha de raciocínio, GHEMAWAT (2000), argumenta que a posição competitiva deve levar em conta lidar com a tensão entre custo e diferenciação:

“A posição ideal representa uma opção a partir de um espectro de concessões entre custo e diferenciação, e não uma escolha de estratégias genéricas mutuamente exclusivas” (GHEMAWAT, 2000, p. 67).

CARNEIRO et al (1997), em um artigo que revisita Porter e as críticas a ele dirigidas, argumentam que a análise crítica ao modelo porteriano das estratégias genéricas ilustra como os pesquisadores procuram desenvolver as idéias bases de Porter e que o próprio autor vem modificando suas idéias aceitando mas não reconhecendo de forma clara e explícita a contribuição de outras linhas teóricas como a Resource-based View.

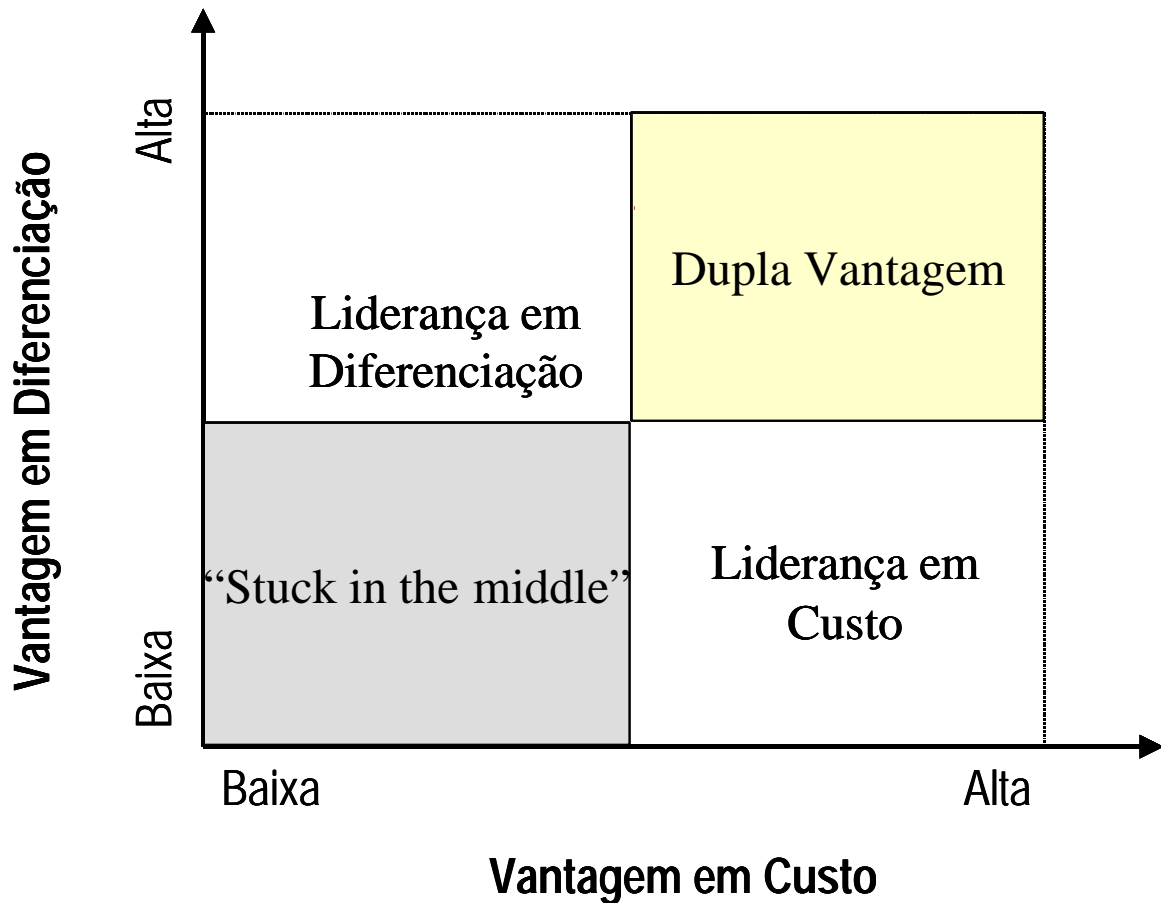
Modelo Proposto

Observamos nas seções anteriores a proliferação das idéias de Michael Porter e seu estabelecimento como “mainstream” do campo da estratégia empresarial, assim como, observamos diversos estudos empíricos testando suas proposições e em especial as estratégias genéricas. Os resultados destas pesquisas apontaram para os limites que as estratégias genéricas vem apresentado, este fenômeno de questionamento sofrido pelo modelo porteriano encontra explicação nas proposições de Thomaz Kuhn. Segundo KUHN (2000), quando um paradigma não consegue explicar a realidade surge a abertura para novas descobertas que a explicam com maior exatidão a ocorrência do fenômeno. As descobertas científicas causam mudanças nos paradigmas ou contribuem para tais mudanças ocorrerem e as mudanças podem ser construtivas ou destrutivas. Depois da assimilação das descobertas os cientistas são capazes de explicar um maior número de fenômenos ou explicar com maior clareza os fenômenos previamente conhecidos descartando procedimentos e crenças comumente aceitos anteriormente. O que parece ocorrer no momento é o que questionamento do modelo das estratégias genéricas de Porter e o surgimento de uma alternativa explicativa para sustentar a vantagem competitiva, ou a reformulação da teoria existente.

Segundo KOTHA e VADLAMANI (1995), quando ocorrem duas tipologias para estratégias para explicar o mesmo fenômeno ocorre a necessidade de se testar empiricamente uma contra a outra. O teste empírico pode ajudar no redirecionamento da pesquisa ajudando a acumular conhecimento e sendo útil aos estrategistas.

A classificação dentro do modelo de estratégias genéricas simplifica a dinâmica competitiva do setor como apontado anteriormente pelos autores revistos. Pelo modelo das estratégias genéricas fica difícil visualizar qual o grau de diferenciação entre diversas companhias de uma indústria e qual a vantagem de preço destas companhias, enfim como cada uma destas companhias lida com a tensão existente entre custo e diferenciação e como elas obtêm sua vantagem competitiva além da escolha de tentar se posicionar como líder em custo ou diferenciação. Baseado nas proposições dos autores revistos anteriormente desenvolvemos o seguinte modelo:

Modelo Articulado Custo Diferenciação Estratégia Genérica Mercado Amplo



Este modelo trabalha somente o mercado amplo porque segundo os argumentos de WRIGHT (1987) e HILL (1988) a atuação de enfoque de uma grande empresa somente é possível se estiver conjugada a uma estratégia de atuação de mercado amplo pois existem necessidades de escala para justificar o capital empregado e a capacidade disponível ótima de operação.

Este modelo também está de acordo com HILL (1988), BARNEY (1997) e GHEMAWAT (2000) que apontam a possibilidade de se obter dupla vantagem competitiva e ela ser sustentável além das condições especiais colocadas por PORTER (1986) que são: (1) os demais concorrentes estão no meio termo; (2) o custo fosse muito afetado pela parcela de mercado ou pelas inter-relações entre indústrias e (3) a empresa realiza uma inovação tecnológica única na indústria. Se uma empresa consegue obter simultaneamente liderança em custo e diferenciação os retornos são altos porque os benefícios são aditivos do produto. Porém, para PORTER (1989) estas circunstâncias são momentâneas e tornam difícil a sustentação a dupla vantagem a longo prazo.

O ponto central deste modelo proposto é a estratégia genérica ser reformulada possibilitando as posições contínuas que podem ser classificadas como grupos genéricos mas cujo ponto central passa ser o gerenciamento da tensão custo versus diferenciação, empresas que conseguem gerenciar bem esta tensão acabam por criar vantagem competitiva sustentável. A sustentação da dupla vantagem é maior porque é mais difícil a imitação de sistemas complexos com

ambigüidades causais ou copiar eficiência de baixo custo ou elementos de diferenciação do produto, ou os elementos organizacionais de cada estratégia proposto por PORTER (1986, 1989).

O grupo genérico “stuck in the middle” continua existir e seria formado por empresas que não conseguem lidar com a tensão entre custo e diferenciação e acabam por fornecer um produto de baixa diferenciação sem vantagem de custo o que deve levar ao desempenho inferior, visto que um produto simples com preço alto não é atrativo por questões lógicas.

Conclusões

Discutimos que o modelo de competitividade de Porter se tornou um paradigma da estratégia empresarial tendo importantes implicações práticas para o desenvolvimento e ação estratégica de empresas em todo o mundo. O presente trabalho, supondo que o modelo das estratégias genéricas poderia ter alguns conceitos revistos em face do surgimento de novas perspectivas estratégicas propôs-se a revisar as críticas e refinamentos ao modelo porteriano e as contrastar as prescrições de Porter.

Ao fazer o confronto entre o modelo de Porter (1980 e 1985) e os testes, críticas e refinamentos a ele dirigido identificamos discordâncias fundamentais no modelo porteriano, que implicam – em nosso entender - na necessidade de revisão do conceito clássico de estratégias genéricas. Em vista disto propomos um modelo dirigido ao mercado amplo onde a escolha do posicionamento deixe de ser uma posição discreta e estanque passando para uma posição contínua entre os eixos de vantagem em custo e diferenciação, onde a dupla vantagem é possível e depende da capacidade da firma lidar com a tensão custo versus diferenciação.

Esses resultados do presente estudo podem abrir interessantes campos de pesquisa futura. Para professores e pesquisadores, o presente trabalho ressalta a necessidade de se examinar a teoria de competitividade porteriana, no que tange as estratégias genéricas, desenvolvida no contexto específico da década de 80, antes de se pressupor sua validade universal e fora do contexto inicial onde foi gerada.

Dado o status de paradigma do modelo de Porteriano em estratégia empresarial, a tarefa de discutir e validar conceitos deste modelo que aqui propomos é de grande importância para que decisões estratégicas não sejam tomadas sobre premissas falsas, ultrapassadas ou não adequadas a um setor específico. Nosso artigo tem a esperança de colaborar neste sentido, mas o aprofundamento através de outros estudos e pesquisadores se faz essencial para que tal proposta tenha eco e sucesso no campo. Especialmente testes empíricos para se verificar na prática se este modelo é viável e se existe alguma relação entre as posições propostas e performance acima da média.

Referências Bibliográficas

- CARNEIRO, Jorge M. T. ; CAVALCANTI, Maria Alice e SILVA, Jorge Ferreira. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 7 - 30, Set/Dez. 1997.
- DESS, Gregory G.; DAVIS, Peter S. Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*. v. 27, n. 3, p. 467-488, September 1984.
- DIERICKX, Ingemar ; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, Providence, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- FOSS, Nicolai. Research in Strategy, Economics, and Michel Porter. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 33, n.1, p.1-24, January 1996.

- FOSS, Nicolai. Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. In FOSS, Nicolai (org.). *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. 1ª Edição. Oxford: Oxford University Press, 1997. cap. 1, p. 3-18.
- GHEMAWAT, Pankaj. A Estratégia e o cenário de negócios: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HANSEN, Gary S.; WERNEFELT, Birger. Determinants of Firm Performance: the importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v.10, n. 5, p. 399 – 411, Sept./Oct. 1989.
- HERBERT, Theodore T. e DERESKY, Helen. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v.8, n.2, p. 135-147, Mar./Apr. 1987.
- HILL, Charles. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *The Academy of Management Review*, v. 13, n.3, p. 401-412, July, 1988.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane e HOSKISSON, Robert. Strategic Management: competitiveness and globalization: concepts e cases. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1999.
- KARNANI, Aneel. Generic competitive strategies – an analytical approach. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 367-380, 1984.
- KIM, Linsu e LIM Yoocheol. Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach. *The Academy of Management Journal*, v. 31, n. 4, p. 802 - 827, Dec. 1988.
- KOTHA, Suresh e VADLAMANI, Bhatt. Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 1, p. 75-83, jan. 1995.
- KUHN, Thomas S. A estrutura das revoluções científicas. 5ª Edição. São Paulo: Editora Perspectiva, 2000.
- MAHONEY, Joseph T. e PANDIAN, Rajendran. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v. 13, p. 363 – 380, 1992.
- MILLER, A. e DESS, Gregory. Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 4, p. 553 – 585, July 1993.
- MILLER, Danny. Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. *The Academy of Management Journal*, v. 31, n.2, p. 280 - 308, jun. 1988.
- MINTZBERG, Henry. Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, Boston. July-August 1987.
- MINTZBERG, Henry. Generic Business Strategy. In MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. *Readings in the strategy process*. 3ª Edição. New Jersey: Prentice-Hall, 1996. cap. 4, p. 83-93.
- MINTZBERG, Henry et al. Safári de estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MURRAY, Alan I. A contingency view of porter's "generic strategies". *The Academy of Management Review*, v. 13, n. 3, p. 390 - 400, Jul. 1988.
- PHILLIPS, Lynn W.; CHANG, Dae; BUZZEL, Robert D. Producty quality, cost position and business performance: a test of some key hypotheses. *Journal of Marketing*. v. 47, p. 26-43, Spring 1983.
- PORTER, Michael. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. Boston, March-April 1979.

- PORTER, Michael. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*. v. 6, n. 4, p. 609 – 620, October, 1981.
- PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: Técnicas para a análise da indústria e da concorrência*. 17ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. 16ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v. 12, 1991.
- PORTER, Michael. What is strategy? *Harvard Business Review*. Novembro-Dezembro/1996. p.61-78.
- PORTER, Michael. Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, Boston, p. 63-78, March 2001.
- VASCONCELOS, Flávio C., CYRINO, Álvaro 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, Outubro-Dezembro/2000.
- WHITE, Roderick. Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v. 7, p. 217 – 231, 1986.
- WRIGHT, Peter. A refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v. 8, p. 93-101, 1987.
- ZACCARELLI, Sérgio B.; FISCHMANN, Adalberto A.. Estratégias genéricas: classificação e usos. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34, n. 4, p. 13-22. Jul./Ago. 1994.