

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: UMA ANÁLISE CRÍTICA DO MODELO DICOTÔMICO DE PORTER E SUA EVOLUÇÃO

RESUMO

Nesse ensaio, debatemos o posicionamento competitivo à luz da tipologia de estratégias genéricas de Michael Porter (1980). Apesar da grande penetração do modelo de Porter nos meios empresariais e acadêmicos, questionamos sua rigidez em uma categorização dicotômica e discreta de duas possibilidades de posicionamento estratégico: liderança em baixo custo ou em diferenciação (porém não ambos). Argumentamos, baseados em exemplos do cotidiano, premissas teóricas e testes empíricos do modelo, que a combinação das estratégias é não só válida como desejável, e parece ser a tendência encontrada nos estudos mais recentes. Exploramos também o conceito da estratégia concebida por Porter como meio-termo (stuck in the middle), procurando desfazer a confusão que a falta de precisão do termo gerou entre acadêmicos por algum tempo. Introduzimos também as ideias de Reeves e Deimler (2011), de uma nova fonte da vantagem competitiva que se origina da capacidade das organizações se adaptarem e de serem muito boas em aprender a fazer coisas novas.

PALAVRAS-CHAVES: Porter; Estratégias Competitivas; Estratégia Adaptativa..

COMPETITIVE STRATEGIES: A CRITICAL ANALYSIS OF PORTER'S MODEL AND ITS EVOLUTION

ABSTRACT

In this essay, a debate on competitive positioning under Michael Porter's (1980) generic strategies framework is provided. Despite its wide penetration, in both academic and corporate medium, we question the rigidity regarding its discrete dichotomous categorization into either differentiation or low cost strategies (but not both). Based on examples, theoretical assumptions and empirical findings, we argue that a combination of such strategies is not only valid as desirable, and it seems to be the trend. We also explored the concept of the strategy conceived by Porter as stuck in the middle, seeking to undo the confusion that the lack of precision of the term has generated among academics for some time. Finally, we introduce the ideas of Reeves and Deimler (2011) who argue for a new source of competitive advantage that comes from the ability of organizations to adapt, and excel at learning to do new things.

KEYWORDS: Porter; Competitive Strategies; Adaptive Strategy.

*Revista Brasileira de
Administração Científica,
Aquidabã, v.6, n.2, Jul, Ago, Set,
Out, Nov, Dez 2015.*

ISSN 2179-684X

SECTION: Articles
TOPIC: Estratégia e
Competitividade



DOI: 10.6008/SPC2179-684X.2015.002.0008

Murilo Carrazedo M. da Costa Filho

Pontifícia Universidade Católica, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/4279638101893496>
murilocarrazedo@hotmail.com

Erica Bahiense de A. e Cunha

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e
Social, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/9271056332169273>
ebac@bndes.gov.br

Received: 30/09/2015

Approved: 04/11/2015

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Referencing this:

COSTA FILHO, M. C. M.; CUNHA, E. B. A.. Estratégias competitivas: uma análise crítica do modelo dicotômico de Porter e sua evolução. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, v.6, n.2, p.117-135, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2015.002.08>

INTRODUÇÃO

Desde a criação das primeiras empresas com escala industrial, quando se formaram indústrias e setores onde empresas passaram a competir por mercados consumidores, as empresas procuram uma fórmula de sucesso que possa levar suas empresas ao topo, superando suas rivais. Embora de uma forma menos estruturada, é razoável que os executivos de empresas no início do século XX tivessem alguma estratégia para avaliar como superar a concorrência. Todavia, foi somente após meados do século XX que a questão estratégica começou a ganhar forma como campo de estudo.

Desde então, empresários e acadêmicos parecem buscar o santo *graal*, a fórmula mágica que irá indicar a estratégia que levará uma empresa à liderança de mercado. A cada novo guru, a cada nova teoria, empresas tentam se reinventar na tentativa de superar suas rivais e entregar mais valor a seus acionistas. O surgimento de teorias para explicar o sucesso de estratégias em detrimento a outras é positivo e faz parte do processo científico. O problema reside no fato de como as novas teorias e tipologias que delas advêm são absorvidas, implementadas e internalizadas na forma de pensar o negócio. Em geral, mesmo antes de serem validadas empiricamente, uma horda de empresas as adotam, e nem sempre as analisam de forma crítica, ou se atentam para condições específicas de ambientes, internos e externos, sob as quais elas têm maior chance de eficácia.

Por outro lado, os gurus dos negócios, motivados talvez por uma necessidade de reconhecimento, ou por uma confiança excessiva em suas teorias, mesmo quando ainda não sedimentadas por extensiva validação empírica, parecem adotar posições extremas, gerando esquemas classificatórios como receitas de bolos para o sucesso. O fato é que nem todas as receitas funcionam em todos os ambientes e tampouco resistem à evolução e mudanças desses ambientes.

Buscamos com esse ensaio avaliar algumas dessas tipologias, mais especificamente as estratégias competitivas de Porter (1989), e ponderar como a adoção de posições extremas pode não ser o melhor caminho para empresas. A defesa de Porter por um posicionamento dicotômico, onde as empresas devem adotar estratégias de posicionamento competitivo de baixo custo ou de diferenciação, mas não ambas simultaneamente, é aqui avaliada. Apresentamos opiniões de outros autores, assim como resultados empíricos daqueles que testaram o modelo de Porter, para defender que empresas podem adotar estratégias que se situem em um contínuo entre os dois extremos: liderança de custo e de diferenciação.

Por fim, avaliamos a validade da aplicação dessas tipologias tradicionais no contexto competitivo atual. Evoluímos nossa discussão para argumentar que em ambientes cada vez mais dinâmicos e imprevisíveis, o conceito de posicionamento competitivo está cada vez mais evoluindo para o de posicionamento adaptativo.

DISCURSÃO TEÓRICA

Estratégia

Antes de partirmos para análises envolvendo tipologias e classificações a respeito das diferentes opções de posicionamento estratégico competitivo adotado, cabe aqui dispor sobre o conceito de estratégia. Walker e Mullins (2010, p.12) definem estratégia como “um padrão fundamental de objetivos presentes e previstos, alocação de recursos, e as interações de uma organização com os mercados, concorrentes e outros fatores ambientais”. Eles salientam que uma estratégia deve especificar: o quê - objetivos a serem alcançados, onde - em que mercados e/ou com que produtos atuar, por exemplo e como - que recursos alocar e que iniciativas implementar.

Segundo Barney (2011), a estratégia de uma empresa é sua teoria sobre como alcançar altos níveis de desempenho em mercados e indústrias nas quais opera. Já Johnson e Scholes (2002) colocam que estratégia é a direção e o escopo de uma organização no longo prazo que fornece vantagem, por meio de sua configuração de recursos dentro de um ambiente de mudança, para a organização satisfazer as expectativas dos *stakeholders*.

Michael Porter (1996), em seu clássico artigo *What is Strategy?*, curiosamente inicia sua discussão sobre o que é estratégia definindo primeiro o que ela não é. Ele alega que muitas empresas buscam eficiência operacional como estratégia, e não se dão conta de que, no longo prazo, tais práticas acabam por serem imitadas pelos concorrentes, o que ele define como “rápida difusão das melhores práticas”. Porter sustenta que uma companhia só pode ter desempenho melhor que seus rivais se puder estabelecer uma diferença que possa preservar.

Em geral, define-se estratégico como contraponto ao que é tático, ou operacional. Ainda mais importante, quase todas as definições sobre estratégia reconhecem que as decisões estratégicas têm a ver com a busca de algum tipo de **vantagem competitiva** para a organização sobre concorrentes. Em última análise, a estratégia poderia ser concebida como o posicionamento adotado no mercado para maximizar o retorno do principal *stakeholder*, o acionista.

Opções Estratégias Difundidas e o Modelo de Porter

Conforme explicitado, a questão da estratégia adotada pela empresa e das decisões derivadas dela são vitais como determinantes de sucesso. Todavia, quais as opções estratégicas disponíveis para as empresas? Existem estratégias que resultam em desempenho superior para todas as organizações?

Visando elucidar estas perguntas, desde os anos 1950, acadêmicos e empresas vêm se debruçando sobre o desafio de construir modelos que possam classificar estratégias, bem como medir e comparar os desempenhos das organizações que as adotam. Isto porque se acreditava

ser possível a definição de uma tipologia suficientemente ampla que seja aplicável a qualquer empresa em qualquer indústria.

O primeiro modelo a ganhar notoriedade provavelmente foi o proposto por Igor Ansoff, considerado o pai da gestão estratégica. O modelo de Ansoff (1957), utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização, baseia-se na expansão e diversificação de empresas por meio de quatro estratégias distintas. Estas quatro estratégias são definidas a partir de dois focos: produto (novos/ existentes) e mercado (novos/ existentes), gerando quatro dimensões estratégicas: penetração de mercado, extensão de produto, extensão de mercado e diversificação.

Já na década de 1970, Robert Miles e Charles Snow identificaram outro conjunto de estratégias baseadas no posicionamento das empresas quanto ao grau de intenção de desenvolvimento de produto e mercado (Miles e Snow, 1978, como citado em Walker e Mullins, 2010). Os autores subdividiram as opções estratégicas das empresas também em quatro dimensões, sendo elas: defensiva, prospectora, analítica e reativa.

Embora os modelos de Ansoff (1957) e de Miles e Snow (1978) tenham tido bastante repercussão, é o modelo de Michael Porter, desenvolvido na década de 1980, o mais difundido. Segundo Porter (1989), a escolha da estratégia competitiva de uma empresa é norteadada por duas questões centrais. A primeira refere-se à atratividade da indústria onde a empresa está inserida ou pretende se inserir, sendo definida pelas perspectivas de rentabilidade da indústria em questão no longo prazo. A segunda refere-se à posição competitiva relativa da empresa dentro da indústria. Porter afirma que nenhuma delas sozinha é suficiente para orientar a escolha da estratégia competitiva. Isto porque, empresas dentro de indústrias atrativas podem ainda assim ter lucratividade baixa ao escolherem posições competitivas erradas, assim como empresas que escolhem posições competitivas acertadas podem ter retornos satisfatórios mesmo em indústrias pouco atrativas.

Em relação à atratividade de indústria, esta é determinada por cinco fatores. Porter (1983) os identificou como os determinantes estruturais da intensidade da concorrência e, posteriormente, se tornaram mais conhecidos como 'as cinco forças de Porter'. São eles: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação de fornecedores e a rivalidade entre concorrentes.

No que concerne à posição relativa da empresa dentro de uma indústria, Porter argumenta que, independente de possuir pontos fortes e fracos em comparação a seus concorrentes, existem somente dois tipos básicos de vantagem competitiva que as empresas devem buscar: baixo custo ou diferenciação. Assim, as empresas com lucratividade superior são as que conseguem criar valor, e o caminho para criação de valor superior é a redução de custos do negócio ou a diferenciação de produtos / serviços de forma que os consumidores estejam dispostos a pagar um prêmio por isso. Nesse sentido, quaisquer pontos fortes da empresa só serão relevantes se tiverem impacto significativo no custo relativo ou na diferenciação.

Cabe aqui ressaltar que essa tipologia de estratégias genéricas, hoje invariavelmente atribuídas a Porter, foram também propostas por William Hall (1980), em um artigo na *Harvard Business Review*, no mesmo ano em que Porter lançou seu livro *Competitive Strategy*. Hall investigou 64 empresas de oito indústrias nos Estados Unidos, e identificou que, no mesmo ambiente hostil onde muitas das empresas investigadas chegaram a falir nos 1970, algumas seletas empresas figuravam no topo do ranking da revista *Fortune* e tinham desempenhos acima até mesmo das 'queridinhas' do mercado, como IBM, 3M, Xerox, Eastman Kodak, Texas Instruments, etc. O autor verificou que as duas empresas líderes de cada uma das indústrias analisadas adotava uma estratégia para atingir "a menor posição de custo" ou "a maior posição de diferenciação de produto/serviço" (Hall, 1980, p.78).

Exemplos clássicos de empresas que adotaram o posicionamento competitivo estratégico de baixo custo e de diferenciação são, respectivamente, a rede de supermercados alemã Albrecht-Discount (ALDI) e o conglomerado de luxo francês LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton. A ALDI introduziu o modelo de varejista *hard discount*. Esse modelo é focado na venda de produtos a um preço inferior ao dos tradicionais supermercados. Os preços mais baixos são obtidos por meio de ações que visam reduzir os custos ao máximo e simplificar a experiência de compra. São características do modelo a ALDI: menor variedade de produtos, baixo investimento na estética e ambientação das lojas, exposição dos produtos diretamente nas caixas em que são transportados, ausência de seções que envolvem serviço (ex: açougue, peixaria e padaria), foco em marcas próprias e lojas de até 1.000m². Nesse contexto, a economia obtida pela redução dos custos pode ser repassada aos clientes, que pagam preços menores pelos produtos. Assim, as lojas da ALDI utilizam um sortimento reduzido, cerca de 700 Stock Keeping Units (SKUs), sendo 95% de marca própria, em contraponto aos supermercados tradicionais que trabalham com mais de 25.000 SKUs. Por conseguir, ao repassar a economia obtida ao cliente, vender mais de cada item, consegue ainda melhorar seu poder de barganha junto aos fornecedores (KUMAR, 2006).

O conglomerado francês LVMH adota uma estratégia de diferenciação no segmento de luxo. Destaca-se a sua subsidiária, Louis Vuitton que é reconhecida por fabricar bolsas de qualidade e design superior. Para obter este nível de sofisticação, o processo de criação e o processo produtivo visam à manutenção da qualidade artesanal do produto. Desta forma, o processo é altamente dependente das habilidades dos artesãos e da qualidade da matéria-prima, em especial do couro. A produção de uma única bolsa pode envolver mais de 1.000 tarefas (CHANDRASEKHAR, 2009). Tudo isso se reflete em uma produção custo mais alto. Entretanto, o valor agregado ao produto, que é percebido pelos consumidores, confere um alto grau de diferenciação a Louis Vuitton e a permite cobrar um preço elevado por suas criações, garantindo, por conseguinte, alta lucratividade.

O princípio por trás da tipologia de Porter é simples, e está ultimamente relacionado aos conceitos de economia industrial. Talvez por essa simplicidade e uso do bom senso, o modelo de Porter tenha ganhado tanta notoriedade. As estratégias genéricas de Porter estão relacionadas com a maximização de valor, que é o objetivo principal de qualquer empresa. A empresa pode criar mais valor, seja por meio da redução de seus custos de produção (C), seja tornando o produto mais atrativo para o consumidor através de design superior, maior funcionalidade, qualidade etc., permitindo-lhe cobrar um preço superior por seus produtos (P). O valor criado pela empresa corresponde à diferença ($V = P - C$). A empresa pode, portanto, criar valor pela diminuição de C (estratégica genérica de baixo custo) ou aumentando o valor de P (estratégica genérica de diferenciação). É essa lógica simples que está por trás da teoria de Porter.

Porter argumenta que as empresas precisam fazer escolhas, e definir um posicionamento competitivo, seja de liderança de custo ou de diferenciação. Empresas que querem 'ser tudo para todos' e não se definem por uma ou outra posição competitiva ficam no que o autor chama de 'meio termo' (original em inglês, '*stuck in the middle*'), uma receita para um desempenho abaixo da média. Porter considera que as estratégias de posicionamento (baixo custo e diferenciação) podem ser aplicadas em conjunto com uma estratégia de enfoque ou de penetração em massa, gerando uma matriz 2x2 de possibilidades de posicionamento competitivo apresentada a seguir.

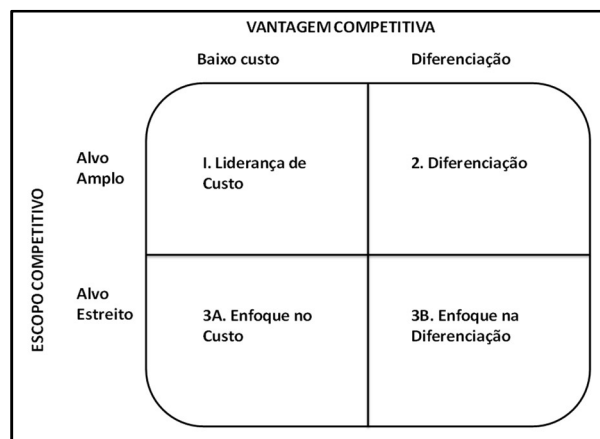


Figura 1: estratégias genéricas de Porter

Há dois pressupostos básicos em relação ao modelo de estratégias competitivas de Porter. Em primeiro lugar, elas são genéricas, ou seja, se aplicam a qualquer indústria e ambiente competitivo. Em segundo lugar, Porter adota uma posição categórica em relação às suas estratégias. Para ele, não há meio termo e elas são mutuamente exclusivas. O autor afirma que:

Conseguir simultaneamente a liderança de custo e de diferenciação é geral inconsistente, pois a diferenciação é quase sempre dispendiosa [...] Por outro lado, a liderança no custo exige amiúde que uma empresa anteceda certa diferenciação, padronizando seu produto, reduzindo despesas indiretas de marketing, etc. (Porter, 1989, p.15).

Ou seja, para se atingir qualidade superior requerem-se insumos mais caros, processos de produção menos padronizados, e técnicas de produção e gestão incompatíveis com a busca por custos mais baixos. Além disso, envolvem também despesas mais elevadas para além dos custos diretos, tais como despesas de propaganda, promoção, vendas e em pesquisa e desenvolvimento para fomentar a inovação. A liderança em custos pressupõe justamente o contrário.

Barney e Hesterly (2011) ponderam que, além do princípio de incompatibilidade entre as duas estratégias, apontado acima, a corrente que sustenta a posição de Porter se baseia também no fato de que os requisitos organizacionais de cada estratégia são essencialmente opostos. Por exemplo, enquanto a liderança em custos requer uma hierarquia de poucos níveis de reporte e supervisão intensa de mão de obra, a diferenciação está associada a equipes multifuncionais de desenvolvimento de produtos e supervisão mais relaxada, que incentive o desenvolvimento criativo da equipe. Analogamente, os sistemas de controle gerencial e as políticas de remuneração devem estar associados às estratégias perseguidas. Enquanto a estratégia de liderança de custos requer sistemas rígidos de controle e recompensas por metas de redução de custos, a estratégia de diferenciação pressupõe liberdade gerencial para tomada de decisão e recompensas por assumir riscos. Desta forma, não só as estratégias seriam incompatíveis por razões econômicas – a diferenciação implica em maiores custos – mas também porque os requisitos organizacionais para se implantar uma ou outra seriam inconsistentes.

Contudo, Porter (1989) admite que empresas podem de fato assumir a liderança de custos e diferenciação ao mesmo tempo, porém sob quatro condições específicas, e quase sempre de modo apenas temporário. A primeira condição é quando a empresa é diversificada, e tem condições de criar unidades de negócios independentes, cada qual adotando uma estratégia diferente. A segunda condição seria quando todos os concorrentes na indústria encontram-se no meio-termo. Porém, Porter pondera que essa situação é em geral temporária, até que algum incumbente tome a iniciativa de buscar uma estratégia mais clara de diferenciação ou baixo custo. A terceira condição é quando a posição de custo é determinada pela parcela de mercado (market share) e a empresa tem uma fatia consideravelmente maior desse mercado. Finalmente, quando a empresa é pioneira em uma inovação, que pode permitir à empresa reduzir o custo e intensificar a diferenciação ao mesmo tempo, as duas estratégias tem boa chance de serem perseguidas ao mesmo tempo. Contudo, para isso ser possível, é preciso que a empresa seja a única no mercado a deter essa inovação.

O Modelo de Porter Analisado

Será que uma empresa precisa adotar uma posição radical e se posicionar apenas nos extremos, como Porter (1989) sugere? Acreditamos que o mundo dos negócios não é assim '8 ou 80' e que estratégias híbridas podem existir. Apresentamos a seguir uma análise crítica do modelo em três níveis: senso comum e contra exemplos, abordagens teóricas, e abordagens empíricas.

Senso Comum e Contra Exemplos

Não é difícil encontrar no mundo dos negócios casos de sucessos de empresas que adotam estratégias dentro de um *continuum* que conjuga os dois tipos estratégicos apontados por Porter. Um caso clássico é o da indústria japonesa de automóveis e de eletrônicos, onde a busca pela combinação de uma estratégia combinada, por meio de eficiência e contínua inovação, suplantou a indústria americana (FAULKNER & BOWMAN, 1992). A Intel, dada a percepção pelo consumidor da qualidade de seus chips como superior, assume uma posição de liderança de diferenciação no mercado de microprocessadores. Ainda, por esta ser uma percepção amplamente difundida, a demanda da Intel é elevada e a comercialização de seus produtos ocorre em escala global, o que a proporciona obter economias de escala na produção, logo, baixo-custo. Outro exemplo é o do McDonald's. Sua reputação deve-se, em parte, pela diferenciação de seus sanduíches e padronização de limpeza de seus restaurantes. Essa diferenciação lhe assegurou maior participação de mercado, que lhe possibilitou altos ganhos de escala, e, portanto, menores custos unitários (BARNEY & HESTERLY, 2011). Esses dois casos são típicos de empresas que conseguem competir com estratégias mistas em função de suas vantagens de escalas. Isso será discutido mais adiante na próxima seção.

Mas a coexistência das estratégias pode ocorrer independente de vantagem de escala. A adoção de um modelo de negócios alternativo aos praticados por competidores pode conceder a um entrante uma posição de vantagem, ao permitir que as duas estratégias - diferenciação e baixo custo – coexistam. A fabricante de computadores Dell, por exemplo, conseguiu se diferenciar dos concorrentes ao montar um modelo de negócios onde o cliente pode customizar o seu equipamento, escolhendo a configuração mais adequada para as suas necessidades. A princípio, isto poderia lhe proporcionar maiores custos, mas a empresa, ao adotar um sistema de vendas direto ao consumidor, reduziu despesas significativas em sua cadeia de valor, eliminando custos de intermediação e força de vendas. Outro exemplo é o da Netflix. A empresa desafiou a gigante do mercado de locação de filmes Blockbuster, ao adotar, inicialmente, um sistema de aluguel de filmes pelo correio. Ao contrário da Blockbuster, que cobrava por filme alugado e penalizava o cliente com multa pelo atraso do DVD, a Netflix permitia que o cliente alugasse quantos filmes desejasse e por quanto tempo quisesse, cobrando uma taxa mensal. A conveniência de receber filmes em casa e não pagar multas agradou os clientes e representava, portanto, uma diferenciação significativa. Por outro lado, por não ter lojas de rua, o modelo de negócios da Netflix eliminou pesados custos de locação e manutenção de lojas. Mais tarde, a Netflix passou para o sistema de vídeo *on demand*, permitindo ao cliente assistir os filmes online, aumentando ainda mais a conveniência. Além disso, a Netflix passou a produzir suas próprias séries exclusivas, se diferenciando ainda mais de seus concorrentes.

Outra possibilidade é que a empresa adote estratégias distintas para segmentos distintos de mercado, o que Markides e Charitou (2007) chamam de modelo de negócios dualista. Isso é diferente de ter unidades de negócios distintas, uma das condições em que Porter admite a coexistências de seus dois tipos estratégicos. Nesse modelo, a empresa atende, na mesma indústria, segmentos de mercado distintos, e em muitos casos com uma estrutura integrada de boa parte de sua cadeia de valor (por exemplo, fábricas marketing, vendas, RH, TI, etc), possibilitando o emprego de sinergias que oferecem condições para a coexistência de diferenciação e baixo custo. Markides e Charitou (2007) citam exemplos de várias empresas que foram bem sucedidas com essa estratégia, como a Toyota (modelo Lexus), a fabricante de roupas GAP (com sua marca Old Navy), a Intel (com o chip Celeron) e Nestlé (com a Nespresso). Um exemplo típico dessa prática foi adotado no Brasil pelo grupo CRM, que fabrica chocolates, e é dono das marcas Copenhagen e Brasil Cacau. Vendo que o crescimento da Copenhagen - uma marca de alta qualidade e diferenciação posicionada para a classe AB – estava atingindo o limite, a CRM lançou uma nova marca, a Brasil Cacau, e adquiriu a marca Dan Top, ambas voltadas para um público de menor poder aquisitivo. O grupo investiu R\$ 100 milhões em uma nova fábrica e produz os chocolates das três marcas da holding na mesma unidade. As grandes diferenças estão no ritmo de produção e nas receitas. Por exemplo, enquanto os chocolates Nhá Benta, da Copenhagen, são ajustados um a um manualmente depois que o *marshmallow* é coberto pelo chocolate ainda quente, a Dinda, versão mais barata da Brasil Cacau, é feita exclusivamente por máquinas. Além do processo 100% industrializado, a Brasil Cacau utiliza embalagens menos sofisticadas e lojas com modelo de autosserviço, sem assistência de vendedores (CARVALHO, 2009; BERGAMO, 2010).

Os exemplos acima, que espelham o mundo real de negócios, acendem, portanto, questionamentos em relação à hipótese de inconsistência das duas estratégias propostas por Porter. Além de uma abordagem indutiva, baseada na observação de casos, como fizemos acima, alguns estudiosos criticaram o modelo de Porter com base em uma abordagem dedutiva, alicerçadas sobretudo com fundamentos teóricos da Economia, e que será tratado a seguir.

Abordagens Teóricas

O debate sobre a visão purista do modelo de Porter estende-se para além de contra-exemplos baseados na observação do dia a dia do mundo dos negócios, como os citados acima, e sustenta-se em argumentos teórico-empíricos. Na linha teórica, dois estudos, no mesmo ano, criticam o modelo de Porter, valendo-se de teorias micro econômicas para sustentar que a diferenciação e liderança de custos podem ser perseguidas simultaneamente (HILL, 1988; JONES & BUTLER, 1988). Para Hill (1988), o investimento para criar diferenciação em um produto tem dois efeitos sobre a demanda: gera lealdade à marca, reduzindo a elasticidade de preços do produto, e amplia o apelo do produto, aumentando o volume comercializado. O efeito inicial da

diferenciação é aumentar os custos unitários (de onde deriva o argumento de Porter da inconsistência da adoção das duas estratégias simultaneamente). Todavia, o aumento subsequente da demanda reduz os custos unitários no longo prazo, devido aos efeitos da curva de aprendizagem, das economias de escala e das economias de escopo. Assim, é a relação entre a intensidade com que os custos unitários dos produtos diminuem e o incremento de volume dos produtos comercializados que determinará a consistência da combinação das duas estratégias genéricas de Porter. Portanto, a criação de valor superior em relação aos concorrentes não requer que uma empresa tenha que buscar a menor estrutura de custo da indústria ou criar o produto de maior valor na percepção dos consumidores. Contudo, exige-se que a diferença entre o valor percebido pelos clientes da empresa e o custo de produção seja maior do que os de seus concorrentes.

Observa-se que a base para criação de valor ou redução de custo pode ser compreendida melhor ao se pensar em uma empresa como uma cadeia de valor, composta de uma série de atividades que incluem produção, compra e venda, marketing, pesquisa e desenvolvimento (P&D), recursos humanos, sistemas de informações, etc. Por exemplo, por meio da criação de design superior, a área de P&D de uma empresa pode aumentar a funcionalidade de seus produtos, tornando-os mais atraentes para os consumidores. Alternativamente, a área de P&D pode também ajudar a criar processos de produção mais eficientes, reduzindo os custos unitários dos produtos. Desta forma, a área de P&D da empresa pode criar valor por ambas as vias. Já a área de produção da empresa pode criar valor por meio de processos de produção mais eficientes ou com tecnologia e qualidade superior a de seus concorrentes. Assim, os elementos da cadeia de valor de uma empresa podem servir com base para tanto aumentar o valor percebido de seus produtos como para aumentar a eficiência de suas operações.

Ainda no campo teórico, outro argumento foi o de Murray (1988). Ele alega que as pré-condições para uma liderança de custo viável originam-se das características estruturais da indústria, enquanto que as pré-condições para diferenciação originam-se dos gostos dos consumidores. Portanto, como as premissas para cada estratégia são independentes, a possibilidade de coexistência das duas estratégias ao mesmo tempo não pode ser descartada.

Danny Miller (1992) foi possivelmente o primeiro a defender a busca por estratégias híbridas, alertando para os riscos de se perseguir uma estratégia pura de diferenciação ou baixo custo. Seus principais argumentos resumem-se em duas premissas: Miopia estratégica: perseguir um único tipo estratégico pode levar as empresas a um estreitamento de foco excessivo, e “prestar atenção demais a muito poucas coisas pode ser desastroso” (MILLER, 1992, p.38). Essa visão estreita pode gerar lacunas ou deficiências na oferta de produtos, levar a empresa a ignorar as necessidades dos consumidores, gerar falta de flexibilidade, etc. Essa miopia estratégica pode ser especialmente arriscada quando uma empresa tem um histórico de bons resultados, e seus gestores tendem a seguir o que parece ser uma receita única para a vantagem competitiva.

Ameaça de imitação: as estratégias puras são em geral mais simples de se perseguir. Miller (1992) defende que cortar custos, por exemplo, pode ser mais facilmente imitável. Em geral, é muito mais difícil baixar os custos e ao mesmo tempo manter flexibilidade e qualidade. Empresas que se preocupam, simultaneamente, com qualidade e eficiência, tendem a desenvolver múltiplas competências organizacionais, que são mais difíceis de imitar. Adicionalmente, essas empresas estão mais preparadas, e tendem a estar mais alertas para responder às mudanças do mercado, pois desenvolveram as habilidades necessárias para competir nas duas dimensões estratégicas, e podem dar mais peso a uma ou outra, eventualmente, em resposta às mudanças de mercado, na medida em que esse valorize mais um atributo em detrimento a outro.

Por outro lado, segundo Miller (1992), a busca de estratégias puras se justificaria quando o mercado em que a empresa atua valoriza fortemente um atributo (preço ou qualidade) em detrimento ao outro. É o caso de produtos de luxo (qualidade, singularidade, diferenciação) e certas commodities, como combustíveis (preço, distribuição). Contudo, se os consumidores valorizam, ao mesmo tempo, múltiplos atributos de um produto, uma estratégia híbrida deve ser preferida.

Faulkner e Bowman (1992) alegam que as estratégias das empresas só fazem sentido quando pensadas sob a ótica do cliente ou consumidor. As ações devem ser visíveis aos consumidores e influenciar a decisão de compra. Assim, as estratégias devem ser baseadas em critérios externos de sucesso (ESCs – *External Success Criteria*), tais como preço, qualidade, confiabilidade e marca. Nesse sentido, somente terão sucesso as estratégias que resultam em produtos ou serviços percebidos pelo consumidor como: melhor que a concorrência a preços similares, em paridade com a concorrência, porém mais baratas, e melhor do que a concorrência a preços mais baratos. Nenhuma outra situação justificaria uma decisão de compra pelo consumidor, pelo menos em condições de concorrência justa. As três opções acima claramente envolvem a combinação, em maior ou menor grau, de diferenciação e baixo custo, sendo a terceira alternativa – a que os autores chamam de *diferenciação a baixo custo* - claramente superior às outras. Os autores alegam, portanto que “o problema primário então não é qual estratégia adotar, mas como efetivamente operacionalizar a única estratégia sustentável, a diferenciação a baixo custo” (FAULKNER & BOWNAN, 1992, p.497).

Abordagens Empíricas

Os estudos empíricos que se sucederam à formulação das estratégias genéricas de Porter e de Hall em 1980 apresentam resultados contrastantes em relação ao tema. Os primeiros estudos realizados após a publicação do modelo de Porter (1980) mostraram suporte à sua teoria. Em uma análise da indústria de bens de capital, Hambrick (1983) encontrou que as empresas de alto desempenho de sua amostra estavam associadas às estratégias puristas de Porter. Dess e

Davies (1984), em um estudo sobre a indústria americana de tintas, reportaram que, dos clusters gerados, aqueles formados por empresas com o melhor desempenho eram justamente os que adotavam uma – mas não ambas - das estratégias genéricas de Porter. A busca por estratégias puras foi também defendida por Thornhill e White (2007), que compararam o desempenho de 2.351 empresas canadenses e o grau de “pureza” da estratégia. Os autores encontraram relação positiva entre “pureza” e desempenho, sendo que a estratégia de baixo custo foi associada a desempenhos superiores. A utilização de estratégias híbridas não superou as estratégias puras em nenhuma das indústrias examinadas.

Contudo, outro conjunto de pesquisas chegou a resultados no sentido oposto. Curiosamente, embora muitos atribuam também a Hall (1980) o *framework* de estratégias competitivas genéricas (pois as concepções de ambos, Porter e Hall, eram muito semelhantes e foram lançadas simultaneamente), seu estudo revelou que algumas das empresas líderes nas indústrias estudadas utilizavam estratégias combinadas. Phillips et al. (1983) investigaram os efeitos da qualidade do produto nos custos e no desempenho (ROI) em mais de 600 empresas em seis setores distintos, e encontram evidência de que atingir uma posição de alta qualidade e buscar baixos custos não eram estratégias incompatíveis. Outro estudo com empresas de bens duráveis, utilizando análise de agrupamentos, identificou *clusters* em linha com a tipologia de Porter: diferenciação, liderança em custos, e enfoque, além um cluster sem estratégia identificada (MILLER & FRIESEN, 1986). Contudo, os *clusters* que pontuavam alto em variáveis de diferenciação também pontuavam acima da média em variáveis de custo.

O mesmo ocorreu com o *cluster* de liderança em custo, que apresentava pontuações elevadas em variáveis de diferenciação. Ou seja, os autores concluíram que os *clusters* que emergiram dos dados não podiam ser considerados tipos puros, como sustentava Porter. Em outro estudo, Wright et al. (1991) revelaram que as empresas que perseguiam liderança de custos e diferenciação ao mesmo tempo tinham desempenho superior àquelas que adotavam uma estratégia pura, contrariando, assim, a teoria de Porter. Outra pesquisa de Miller e Dess (1993) concluiu que combinações das estratégias de Porter são tanto possíveis como desejáveis. Os autores propuseram uma nova tipologia, na qual os conceitos de custo, diferenciação e enfoque são dimensões em um *continuum* de posicionamento estratégico. Desta forma, as empresas situam-se em um espaço tridimensional, onde suas posições relativas são determinadas pelo nível combinado das três dimensões (diferenciação, custo, enfoque). Isto difere da visão de Porter, que defendia uma tipologia de posicionamento discreto, onde a empresa insere-se em apenas um dos quadrantes da matriz, mas não admite gradações (ver figura 1). Nesse sentido, o posicionamento competitivo não se configura como uma opção mutuamente exclusiva entre baixo custo e diferenciação, mas sim como uma combinação entre as opções, onde uma poderá ter ou não mais peso. O estudo de Miller e Dess (1993) evidenciou que as empresas que combinavam diferenciação e baixo custo eram as mais rentáveis de todos os grupos da amostra.

Vê-se, portanto, que o corpo de pesquisas conduzidas após Porter lançar sua tipologia apontou resultados contrastantes, mas os testes empíricos mais recentes parecem apontar para uma lata incidência de adoção de estratégias híbridas. Salavou (2015) realizou uma meta análise de estudos que testaram a tipologia de Porter a partir de 2000, e alega que, embora as primeiras evidências empíricas tenham favorecido o uso de estratégias puras, vivenciamos hoje uma era caracterizada pelo deslocamento da ênfase em estratégias puras para uma ênfase em estratégias híbridas para se obter vantagem competitiva. O problema de pesquisa evoluiu de ‘quais das três estratégias puras resulta em melhor desempenho?’ para se ‘estratégias híbridas estão associadas a melhores desempenhos do que estratégias puras?’. A meta análise da autora encontrou evidências disso: nos 15 estudos encontrados, todos revelaram o uso de estratégias híbridas pelas empresas. Nesses estudos, que abrangem países da América do Norte, Europa e Ásia, as empresas que adotavam estratégias híbridas eram também as que tinham o melhor desempenho. Ou seja, os estudos mais recentes revelam que não só a forma híbrida de estratégia competitiva se tornou dominante, como é também a que conduz ao melhor desempenho.

A Confusão do Meio-Termo

Nesse ponto, cabe aqui uma discussão conceitual sobre estratégias híbridas. Durante um bom tempo, os conceitos de meio-termo (*stuck in the middle*) e estratégia híbrida (ou mista) foram utilizados de forma indistinta para representar estratégias que não se encaixavam dentro dos tipos genéricos e categóricos de Porter: diferenciação, baixo custo e enfoque. Porter (1989), como já mencionado, defende que uma empresa deve buscar uma única estratégia competitiva, sob o argumento de que os meios para conseguir cada tipo são inconsistentes.

Uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas está no ‘meio-termo’. Ela não possui qualquer vantagem competitiva. Esta posição estratégica geralmente é uma receita para desempenho abaixo da média. (...) Ficar no meio-termo é normalmente manifestação da relutância de uma empresa de fazer escolhas sobre como competir. Ela aspira uma vantagem competitiva por todos os meios e não consegue nenhuma., pois para conseguir tipos diferentes de vantagem competitiva geralmente são necessárias ações inconsistentes.

Alguns Parágrafos Adiante, Porter Reforça o seu Argumento

Cada estratégia genérica é um método fundamentalmente diferente para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva, combinando o tipo de vantagem competitiva que uma empresa busca com o escopo de seu alvo estratégico. Em geral, uma empresa deve fazer uma escolha entre elas [estratégia genérica], caso contrário ficará no meio-termo.

Repare que, nas citações acima, Porter não se empenha em definir com precisão o que é o meio-termo. Ele apenas deixa claro o que NÃO é o meio-termo: atingir a liderança em diferenciação ou custo. Isso gerou confusão e deixou margem para a comunidade científica interpretar e definir o que é meio-termo. Perusa-Ortega et al. (2009) apresentam uma interessante discussão sobre o tema, alegando que três tipos estratégicos têm sido erroneamente confundidos com o meio-termo. O grande erro é incluí-los na mesma categoria, já que representam tipos estratégicos fundamentalmente diferentes. Eles seriam: Manifestação da falta de empenho de uma firma em fazer escolhas. Nesse caso, a empresa falha em colocar ênfase em qualquer uma das duas dimensões; Decisão de adotar uma posição média tanto em custos quanto em diferenciação; Ênfase em redução de custos e diferenciação ao mesmo tempo.

Repare que os três tipos acima representam situações radicalmente distintas. O problema é que Porter, ao sugerir um modelo categórico e mutuamente exclusivo, não permite que estratégias não puras sejam classificadas em seu modelo. Em seu framework, ou a estratégia da empresa encaixam-se em um dos seus quatro quadrantes, ou encontra-se no limbo. A figura abaixo ajuda a entender as diferentes opções:

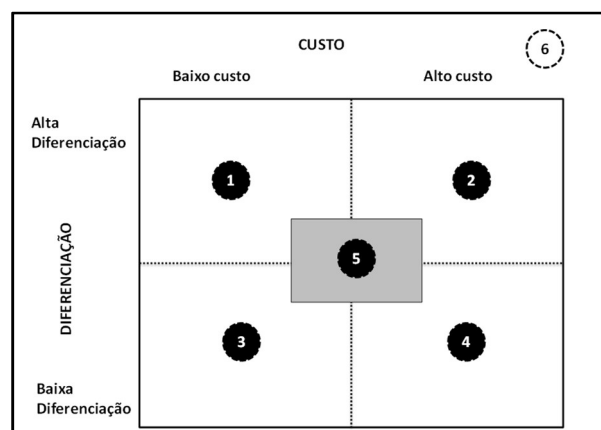


Figura 2: Diferenciação.

Para simplificar, eliminamos a dimensão de enfoque, e nos concentramos apenas nas dimensões de diferenciação e custo. Diferente da abordagem categórica de Porter, assumimos que as opções estratégicas situam-se em um *continuum*, tal como Miller e Dess (1993) propuseram. Ou seja, uma empresa pode se situar em qualquer ponto (x, y) no espaço cartesiano representado pelos eixos x=custo e y=diferenciação. O modelo de Porter não admite tal flexibilidade, pois as posições são discretas, e nesse caso, onde eliminamos a dimensão enfoque, Porter admitiria apenas duas possibilidades: as empresas com estratégias de diferenciação, situadas nos quadrantes 1 e 2, e as empresas com estratégias de baixo custo, situadas nos quadrantes 3 e 4. Porter não define claramente onde estariam situadas as empresas que adotam estratégias “meio-termo”, o que deu margem às diversas interpretações desse tipo de estratégia. Na verdade, como os tipos de Porter são discretos, e, portanto só podem cair nos espaços 1-2 ou 3-4, podemos assumir que o meio-termo estaria em uma espécie de limbo, fora do espaço, representado pela posição 6.

Contudo, Se considerarmos o *framework* acima como um espaço contínuo, então as três interpretações do tipo meio-termo que discutimos anteriormente ficam claramente definidas. A primeira interpretação pressupõe que a empresa não consegue ênfase em nenhuma das duas dimensões, e, portanto, teria custos acima da média e diferenciação abaixo da média. Essa posição representa o espaço representado pelo quadrante 4. Quanto à segunda interpretação, as empresas atingem posições médias tanto de diferenciação quanto de custo. Elas estariam situadas, portanto, no pequeno quadrado central (posição 5). Por fim, a terceira interpretação pondera que o meio-termo também pode ser representado por empresas que buscam as duas estratégias simultaneamente. Essas empresas estariam situadas no quadrante 1, e podem ser comparadas à tipologia 'Better and Cheap' do framework de Faulkner e Bowman (1992).

Como se vê, as diferenças que cada interpretação da posição de meio-termo preconiza são significativas. Um empresa no quadrante 1 estaria em uma posição altamente vantajosa, ao passo que outra no quadrante 4 dificilmente sobrevive por muito tempo. O que então vem se propondo é uma nova terminologia que especifique melhor esses tipos, que, nas pesquisas iniciais, eram confundidos e em geral considerados todos como estratégias de meio-termo. Dessa forma, as empresas que caem no primeiro tipo (quadrante 3) seriam caracterizadas como sem uma estratégia definida. Já as empresas do segundo tipo (quadrante 5) seriam caracterizadas como as verdadeiras 'meio-termo'. Por fim, as empresas do terceiro tipo seriam caracterizadas como utilizando uma estratégia híbrida (ou combinada).

Portanto, uma empresa que busque uma estratégia híbrida estaria buscando, ao mesmo tempo, alta diferenciação de seus produtos e serviços e baixos custos em seus processos de produção. Porter defende que essa combinação é improvável, mas vários estudos reportados nesse ensaio evidenciaram que tanto essa combinação ocorre, quanto em geral resulta em desempenhos superiores. Contrária à visão de Porter, a corrente que apoia a adoção de estratégias híbridas vem ganhando espaço. É provável, haja vista o predomínio de estudos recentes que evidenciaram uma ampla adoção dessa estratégia, que hoje o paradigma mais aceito seja o de um *continuum* baixo custo – diferenciação, com a estratégia híbrida ocupando a posição mais vantajosa em termos de desempenho (ver figura 2).

Posicionamento Adaptativo

Uma das vantagens das estratégias híbridas mencionada anteriormente foi a capacidade das empresas se adaptarem mais facilmente às mudanças do mercado e do ambiente competitivo. Essas empresas desenvolvem uma cultura organizacional mais flexível, que incentiva a criatividade e o desafio do *status quo*. Ao contrário, empresas muito especializadas em um tipo único de estratégia tendem a perseguir a receita bem-sucedida do passado, mas que pode não se adequar para um futuro de mudanças, e assim, "suas estratégias monolíticas tendem a produzir culturas monolíticas" (Miller, 1992, p.38).

Assim, vê-se que o ambiente externo é um fator crítico nas escolhas das estratégias competitivas, e o ambiente de mudanças cada vez mais rápidas e frequentes parece favorecer a adoção de estratégias híbridas. Reeves e Deimler (2011) reforçam esse ponto e sustentam que a principal vantagem competitiva chama-se adaptação. Eles afirmam que a complexidade introduzida no ambiente de negócios tornou o ambiente competitivo menos nítido e os setores da economia real embaralhados entre si, ao ponto de ter se tornado impossível, para alguns executivos, até mesmo identificar em qual indústria e com quem estão competindo.

Reeves e Deimler (2011) resgatam dados históricos para evidenciar como o ambiente competitivo é hoje muito mais dinâmico, justificando assim que a adaptação passa a ser a principal fonte de vantagem competitiva. A volatilidade das margens operacionais das empresas, que até 1950 eram constantes, mais do que dobraram a partir de 1980. Ainda, ao se analisar a liderança de mercado das empresas, o percentual de empresas que deixaram de estar entre as três maiores em seus mercados, aumentou de 2% em 1960 para 14% em 2008. Por fim, os autores estimam que a probabilidade de que a empresa líder de mercado também seja a líder em lucratividade declinou de 34% em 1950 para apenas 7% em 2007.

De uma forma geral pode-se dizer que vivemos em uma era de riscos, instabilidade e alta competitividade, onde a globalização, a rapidez do surgimento de novas tecnologias, bem como a maior transparência adotada pelas organizações contribuem para a ausência de 'zona de conforto' no ambiente de negócios. Toda esta incerteza traz um grande desafio para a formulação da estratégia, visto que o objetivo da maioria das estratégias é construir uma duradoura e constante vantagem competitiva pelo estabelecimento de um posicionamento de mercado inteligente ou da junção das capacidades e competências certas para fazer ou entregar um produto. No que tange a escolha do posicionamento competitivo, seja este discreto ou em um *continuum*, tal desafio se faz evidente, uma vez que as formas tradicionais de se formular a estratégia pressupõem uma relativa estabilidade e previsibilidade do mundo.

Nesse passo, conforme Reeves e Deimler (2011) observam, são latentes e constantes nas empresas questionamentos do tipo: Como podemos aplicar modelos que são baseados em escala e posição quando podemos ir de líder de mercado a seguidor de um ano para o outro? Como podemos medir posicionamento, quando não é claro quando termina uma indústria e a outra começa? Como podemos aplicar os tradicionais modelos de previsão, centrais da formulação da estratégia, quando o ambiente é tão imprevisível? Os autores defendem que são quatro as habilidades necessárias para uma empresa buscar um posicionamento competitivo adaptativo: decodificar e reagir aos sinais de mudança do ambiente; experimentação rápida e frequentemente – não somente com produtos, mas também com modelos de negócio, processos e estratégias; gerenciar um complexo e interconectado sistema de múltiplos *stakeholders*; e motivar desde os empregados até os sócios. Dentre todos os elementos das habilidades necessárias para se buscar o posicionamento adaptativo, destacam-se: a sabedoria de inovar e de lidar com o processo inovador, a aceitação de erros e da necessidade de incorrer em riscos, uma estrutura

organizacional com flexibilidade, a busca de maior interação na cadeia de valor, com consumidores e fornecedores, e, sobretudo, ter uma forma estruturada e desenvolvida de trabalhar a abundância de informações disponíveis. Nesse passo, somente empresas com capacidade de adaptação internalizada e desenvolvida poderão optar por um posicionamento competitivo adaptativo.

CONCLUSÕES

A ideia desse ensaio foi promover o debate sobre posicionamento competitivo, sobretudo à luz da tipologia de Porter. Apesar da grande penetração do modelo de Porter nos meios empresariais e acadêmicos, questionamos sua rigidez em uma categorização dicotômica e discreta de duas possibilidades de posicionamento estratégico: liderança em baixo custo ou em diferenciação.

Entre alguns autores que questionaram Porter, destacamos Hill (1988), que utiliza uma argumentação teórica baseada na teoria de custos de transação e os próprios conceitos de Porter sobre cadeia de valor para contestá-lo. Também destacamos o conceito de valor percebido pelo cliente que reforça nossa posição de que entre diferenciação e baixo custo existe um contínuo de opções que podem gerar vantagem competitiva para as empresas. E por fim analisamos um conjunto de estudos empíricos que testaram as tipologias de Porter, que, embora não exaustivos, revelam a adoção de estratégias híbridas pelas empresas, e sugerem inclusive que a combinação de estratégias pode estar associada a melhores desempenhos. Essa constatação parece ser uma tendência, visto que os estudos mais recentes convergem para isso.

É importante salientar que as tipologias lançadas por Porter não deixam de ser importantes em função de discordarmos de sua postura rígida. Elas continuam sendo um importante norte para a definição de posições competitivas estratégicas das empresas. Elas formam, no seu bojo, um importante referencial teórico tanto para acadêmicos e empresas. Apenas acreditamos que empresas podem e devem adotar posições intermediárias entre os extremos de liderança de custo e diferenciação, ou mesmo buscar as duas opções simultaneamente, caso as condições da indústria onde a empresa atua favoreça essa opção de posicionamento e a empresa tenha os recursos em competências para buscar as duas posições conjuntamente.

Por fim, concluímos que o ambiente em que as teorias de Porter foram lançadas, há mais de 30 anos, mudou radicalmente, gerando um nível cada vez maior de dinamismo e incerteza. Nesse sentido, introduzimos as ideias de Reeves e Deimler (2011), que uma nova fonte de vantagem competitiva que se origina da capacidade das organizações se adaptarem, de serem muito boas em aprender a fazer coisas novas. Desta forma, tão importante quanto o posicionamento competitivo – que deve situar-se em um contínuo baixo custo-diferenciação – é o posicionamento adaptativo: a capacidade de a empresa se adaptar ao ambiente em rápida mudança e aprender a inovar continuamente em seus produtos, processos e em seu modelo de negócio.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I.. Strategies for Diversification. **Harvard Business Review**, v.35, n.5, p.113-124, 1957.
- BARNEY, J. B.. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3 Ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2011.
- BERGAMO, G.. **Kopenhagen Brasil Cacau e Cacau Show: a guerra dos chocolates**. São Paulo: Revista VEJA, 2010.
- CARVALHO, D.. **Chocolate para as massas**. São Paulo: Revista Exame, 2009.
- CHANDRASEKHAR, R.. **Louis Vuitton in India (estudo de caso)**. Richard Ivey School of Business, 2009.
- 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, n.3, p.467-488, 1984.
- FAULKNER, D.; BOWMAN, C.. Generic strategies and congruent organizational structures: some suggestions. **European Management Journal**, v.10, n.4, p.494- 499, 1992.
- HALL, W. K.. Survival strategies in a hostile environment. **Harvard Business School**, v.58, n.5, p.75-85, 1980.
- HAMBRICK, D. C.. An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments. **Academy of Management Journal**, v.26, n.2, p.213-230, 1983.
- HILL, C. W. L.. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. **Academy of Management Review**, v.13, n.3, p.401-412, 1998.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K.. **Exploring Corporate Strategy**. 6 ed. Financial Times-Prentice Hall, 2002.
- JONES, G.R.; BUTLER, J. E.. Costs, revenue, and business-level strategy. **Academy of Management Review**, v.14, n.2, p.202-213, 1988.
- KUMAR, N.. Strategies to Fight Low-Cost Rivals. **Harvard Business Review**, v.84, n.12, p.104-112, 2006.
- MARKIDES, C.; CHARITOU, C. D.. **Competing with Dual Business Models: a contingency approach**. New York: John Wiley & Sons, 2007
- MILLER, D.. The generic strategy trap. **The Journal of Business Strategy**, v.13, n.1, p.37-41, 1992.
- MILLER, A; DESS, G. G.. Assessing Porter's (1980): model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v.30, n.4, p.553-585, 1993.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H.. Porter's (1980) Generic Strategies and Performance An Empirical Examination with American Data Part I Testing Porter. **Organization Studies**, v.7, n.1, p.37-55, 1986.
- MURRAY, A. I.. A contingency view of Porter's "Generic Strategies". **Academy of Management Review**, v. 13, n.3, p.390-400, 1988.
- PERUSA-ORTEGA, E. M.; MOLINA-AZORÍN, J. F.; CLAVER-CORTÉS, E.. Competitive strategies and firm performance: a comparative analysis of purê, hybrid and 'stuck-in-the middle' strategies in Spanish firms. **British Journal of Management**, v.20, n.4, p.508-523, 2009.
- PHILLIPS, L. W.; CHANG, D. R.; BUZZELL, R. D.. Product quality, cost position and business performance: a test of some key hypotheses. **Journal of Marketing**, v.47, n.2, p.26-42, 1983.
- PORTER, M. E.. Note on the Structural Analyses of Industries, **Harvard Business Review**, v.30, 1983.
- PORTER, M. E.. What is Strategy? **Harvard Business Review**, p.61-78, 1996.

PORTER, M. E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 22 ed. São Paulo: Campus, 1989.

REEVES, M.; DEIMLER, M.. Adaptability: The New Competitive Advantage. **Harvard Business Review**, v.89, p.135-141, 2011.

SALAVOU, H. E.. Competitive strategies and their shift to the future. **European Business Review**, v.27, n.1, p.80-99, 2015.

THORNHILL, S.; WHITE, R.E.. Strategic purity: a multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. **Strategic Management Journal**, v.28, n.5, p.553-561, 2007.

WALKER JUNIOR, O. C.; MULLINS, J. W.. **Marketing Strategy: a decision-focused approach**. 7 ed, McGraw-Hill Irwing, 2010.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; TU, H.; HELMS, M.. Generic strategies and business performance: an empirical study of the screw machine products industry. **British Journal of Management**, v.2, p.57-65, 1991.