



**IPL**  
instituto politécnico  
de leiria

## **Michael Porter 30 anos depois de Estratégia Competitiva**

Influência do autor nos trabalhos brasileiros em  
estratégia – estudo bibliométrico em trabalhos dos  
últimos dez anos do Enanpad

**Aline Botelho Schneider**  
UNISUL Business School

**Marcelo Lopes Carneiro**  
UNISUL Business School

**Fernando A. Ribeiro Serra**  
UNISUL Business School

**Manuel Portugal Ferreira**  
Instituto Politécnico de Leiria

**working paper**

2008

  
**Glob  
advantage**

Working paper nº 25/2008

**globADVANTAGE**  
**Center of Research in International Business & Strategy**

INDEA - *Campus 5*

**Rua das Olhalvas**

**Instituto Politécnico de Leiria**

**2414 - 016 Leiria**

**PORTUGAL**

Tel. (+351) 244 845 051

Fax. (+351) 244 845 059

E-mail: [globadvantage@ipleiria.pt](mailto:globadvantage@ipleiria.pt)

Webpage: [www.globadvantage.ipleiria.pt](http://www.globadvantage.ipleiria.pt)

**WORKING PAPER N° 25/2008**

**September 2008**

Com o apoio da UNISUL Business School



**Michael Porter 30 anos depois de Estratégia Competitiva**  
Influência do autor nos trabalhos brasileiros em estratégia –  
estudo bibliométrico em trabalhos dos últimos dez anos do Enanpad

**Aline Botelho Schneider**

Programa de Pós-graduação em Administração  
UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina  
Rua Trajano, 219  
Centro – Florianópolis  
E-mail: [alinebotelhos@hotmail.com](mailto:alinebotelhos@hotmail.com)

**Marcelo Lopes Carneiro**

Programa de Pós-graduação em Administração  
UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina  
Rua Trajano, 219  
Centro – Florianópolis  
E-mail: [marcelozyx@hotmail.com](mailto:marcelozyx@hotmail.com)

**Fernando A. Ribeiro Serra**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Unisul Business School  
UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina  
Rua Trajano, 219  
Centro – Florianópolis  
globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy  
[www.globadvantage.ipleiria.pt](http://www.globadvantage.ipleiria.pt)  
E-mail: [fernando.serra@unisul.br](mailto:fernando.serra@unisul.br)

**Manuel Portugal Ferreira**

Instituto Politécnico de Leiria  
Morro do Lena - Alto Vieiro  
Apartado 4163  
2411-901 Leiria - PORTUGAL  
globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy  
E-mail: [portugal@estg.ipleiria.pt](mailto:portugal@estg.ipleiria.pt)  
Phone:011-351-244-843317  
Fax:011-351-244-820310

## Michael Porter 30 anos depois de Estratégia Competitiva

Influência do autor nos trabalhos brasileiros em estratégia – estudo bibliométrico em trabalhos dos últimos dez anos do Enanpad.

### RESUMO

Os estudos de estratégia empresarial têm sido muito influenciados pelos trabalhos de Michael Porter, em particular na estratégia competitiva, análise da indústria e das vantagens competitivas das nações. Neste artigo, analisamos a influência de Porter nos trabalhos brasileiros em estratégia, a partir dos trabalhos selecionados e apresentados no ENANPAD. No levantamento para a análise dos artigos, considerando 10 anos de ENANPAD (1997 – 2006), foram selecionados 46 artigos. A identificação e seleção dos artigos envolveram os seguintes critérios: busca complementar por palavra-chave Porter na base de dados do ENANPAD; avaliação dos títulos e resumos dos artigos apresentados na área de estratégia entre 1997 e 2006, bem como na íntegra quando necessário. Procedemos também à análise das referências utilizadas nos artigos e o posicionamento dos autores em relação as tipologias de Porter. Na primeira parte revemos brevemente aspectos fundamentais sobre estratégia desenvolvido por Porter. Na segunda parte apresentamos a metodologia seguida da coleta dos dados e fazemos à análise dos resultados. Concluímos com uma discussão geral, apresentando nossas considerações finais sobre a importância dos trabalhos de Porter para a pesquisa brasileira em estratégia.

**Palavras-chave:** Michael Porter; Estratégia; Enanpad

### ABSTRACT

Os estudos de estratégia empresarial têm sido muito influenciados pelos trabalhos de Michael Porter, em particular na estratégia competitiva, análise da indústria e das vantagens competitivas das nações. Neste artigo, analisamos a influência de Porter nos trabalhos brasileiros em estratégia, a partir dos trabalhos selecionados e apresentados no ENANPAD. No levantamento para a análise dos artigos, considerando 10 anos de ENANPAD (1997 – 2006), foram selecionados 46 artigos. A identificação e seleção dos artigos envolveram os seguintes critérios: busca complementar por palavra-chave Porter na base de dados do ENANPAD; avaliação dos títulos e resumos dos artigos apresentados na área de estratégia entre 1997 e 2006, bem como na íntegra quando necessário. Procedemos também à análise das referências utilizadas nos artigos e o posicionamento dos autores em relação as tipologias de Porter. Na primeira parte revemos brevemente aspectos fundamentais sobre estratégia desenvolvido por Porter. Na segunda parte apresentamos a metodologia seguida da coleta dos dados e fazemos à análise dos resultados. Concluímos com uma discussão geral, apresentando nossas considerações finais sobre a importância dos trabalhos de Porter para a pesquisa brasileira em estratégia.

**Key-words:** Michael Porter; Strategy; Enanpad

## INTRODUÇÃO

Nos últimos cinquenta anos, acadêmicos de todo o mundo têm teorizado sobre estratégia empresarial procurando teorias e conceitos explicativos das fundações para as diferenças de desempenho entre as empresas. No fundo, na procura, de quais as fontes de desempenho diferencial, ou seja, do porquê de umas empresas serem bem sucedidas enquanto outras falham. Diversas abordagens teóricas têm sido desenvolvidas para entender como o desempenho das empresas é influenciado por fatores internos ou externos às próprias empresas. Entre estas têm-se destacado a SCP - *Structure-Conduct-Performance* (Chandler, 1962), a teoria dos custos de transação, ou TCT (Coase, 1936; Williamson, 1985), a teoria de aprendizagem (Levitt e March, 1988), a teoria da agência (Ross, 1973), da redes de relacionamento ou *social networks* (Granovetter, 1985), RBV - *resource-based view* (Barney, 1986, 1991) e KBV - *knowledge-based view* (Grant, 1996; Serra, Ferreira, Perreira, 2007).

O estudo bibliométrico de Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004) realizado nos artigos publicados no Strategic Management Journal (SMJ), entre 1980 e 2000, concluiu que Michael Porter representa uma forte contribuição para a economia industrial, em particular, para a estrutura do paradigma da SCP. Concluem, assim, que os estudos de Porter têm tido uma influência predominante na pesquisa em estratégia. Segundo Bignetti e Paiva (2001), Porter tem sido autor dominante e recorrentemente citado por pesquisadores para a análise da competitividade nas empresas a partir da identificação e análise das forças ambientais. Blinder (2003), por exemplo, intitula Porter como um "artesão" da estratégia empresarial moderna, e afirma que discutir Porter é discutir estratégia empresarial, devido à sua alta projeção e relevância no campo. Aktouf (2002) argumenta que no final da década de 70 e início dos anos 80 do século passado, o pensamento porteriano começou a influenciar os escritos, o ensino, as práticas e as consultorias em Administração, tendo as idéias de Porter se transformado rapidamente em fundamentos obrigatórios nas disciplinas dos cursos de graduação e pós-graduação.

A pesquisa da estratégia empresarial na academia brasileira, tal como na generalidade dos países ocidentais, tem se desenvolvido sob a influência

significativa das literaturas anglo-saxônicas. No entanto, diversos estudos empíricos nas mais variadas organizações podem dar sustentação prática às contribuições teóricas de Porter no estudo da estratégia.

Entretanto, já se passaram 30 anos desde a publicação do artigo que serviu de base para o trabalho mais influente de Michael Porter, 'Competitive Strategy' (PORTER, 1980). Será que Porter continua a ser um autor tão influente na produção acadêmica brasileira? Partindo desta questão, neste artigo analisamos qual tem sido a contribuição de Porter nos estudos de estratégia no Brasil, através da intensidade com que seus modelos se fizeram presentes no pensamento acadêmico do país – ou seja, nos artigos acadêmicos escritos. Assim, fizemos o levantamento de todos os artigos da área de estratégia, que utilizaram alguma tipologia de Porter, quer como base, quer para sustentar a pesquisa, publicados nos anais do EnANPAD no período de 1997 a 2006<sup>1</sup>.

Neste artigo focamos em particular os trabalhos do EnANPAD, principal congresso da ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Assim, na primeira parte do artigo revemos a contribuição de Porter para a estratégia, a importância de seus trabalhos e as principais críticas. Este referencial subsidia a análise dos resultados encontrados na análise bibliométrica que é apresentada a seguir. Um conjunto de conclusões sugestões para investigação futura compõem a discussão.

## REVISÃO DA LITERATURA

### Estratégia e o Porterismo<sup>2</sup>

Os estudos de estratégia têm procurado explicar e encontrar formas de direcionar as empresas na busca pela vantagem competitiva (KAY, 1993). As contribuições para a formulação de estratégia e explicação das fontes da vantagem competitiva advêm de inúmeras fontes e correntes de

---

<sup>1</sup> O ano de 2007 não foi considerado na análise da pesquisa por apresentar apenas um artigo que se enquadraria na pesquisa. Os artigos de 2008 não entraram na pesquisa por não estarem disponíveis na íntegra no site da EnANPAD.

<sup>2</sup> Aktouf (2002) refere-se que os estudos de Michael Porter chegaram ao estágio de seus modelos teóricos terem se transformado quase que em um novo paradigma da gestão de negócios e da economia, denominando assim, de "Porterismo", as teorias desenvolvidas por Michael Porter. Para Aktouf (2002, p.44) o porterismo tornou-se mais do que uma simples teoria, seu modelo analítico passou a ser um molde generalizado de concepção e de análise, uma visão de mundo, uma ideologia plena e inteira.

pensamento, umas baseadas na análise da indústria ou setor de atividade, outras nas transações e outras, ainda, nos fatores internos às próprias empresas. Apesar de não existir uma teoria única e exclusiva para a criação de estratégias empresariais, as organizações se servem de guias para facilitar a formulação e administração de seus ativos estratégicos (SERRA et al., 2002).

Dois temas fundamentais estruturam a evolução do pensamento sobre estratégia empresarial: atingir e sustentar uma vantagem competitiva e como proceder a mudanças organizacionais e estratégicas. As teorias de estratégia empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser classificadas em quatro grandes: (1) SCP – análise estrutural da indústria, (2) RBV – resource-based view, que foca os recursos e competências da empresa, (3) processos de mercado e (4) capacidades dinâmicas (grupos (VASCONCELOS E CYRINO, 2000; TEECE, PISANO, SHUEN, 1997; EISENHARDT, MARTIN).

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

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000) e McKinsey (2008), os estudos sobre Organização Industrial apoiam-se, nomeadamente, nos trabalhos de Mason (1949) e Bain (1959) conhecidos como análise SCP (*Structure-Conduct-Performance*), e posteriormente nos trabalhos de Porter (1980, 1985). Nesta linha de pensamento, o desempenho (*performance*) das empresas seria fundamentalmente determinado pela estrutura da indústria (*structure*), e pela estratégia (*conduct*) adotada pelas empresas (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1999). O modelo SCP, é um dos movimentos mais difundidos para análise da vantagem competitiva. Segundo Mintzberg *et al* (2000) a chamada escola do posicionamento ainda é influente no mundo dos negócios, apesar de suas limitações. Seu alicerce são os conceitos econômicos e a ênfase analítica e quantitativa, que permitem um suporte robusto para o processo de desenvolvimento de estratégias.



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

Dentre os modelos que revolucionaram a prática administrativa e mexeram com a ciência da administração nos últimos anos, encontra-se inegavelmente os de Michael Porter (Modelo das 5 forças e framework das estratégias genéricas, framework da cadeia de valores integrados, e modelo do diamante). Entender suas idéias e conhecer a evolução de sua obra é, sem sombra de dúvida, compreender as mudanças pelas quais passou o pensamento da estratégia empresarial do mundo pós-moderno (SILVA FILHO e FORTE, 2001).

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

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

A primeira tem a ver como as empresas competem nas indústrias e ganham vantagem competitiva. A próxima foca nas localizações e como algumas cidades, estados e nações podem ser mais competitivas e prósperas que outras. E a terceira, que nasceu da segunda, examina



como ter um pensamento competitivo e aplicá-lo a problemas sociais, como o meio ambiente, as cidades interioranas e o sistema de saúde.

Afim de contemplar tanto a classificação de Porter quanto a de Aktouf, citadas anteriormente, neste trabalho consideramos quatro fases nos trabalhos de Porter, como apresentado na Quadro 1.

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

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

No momento do posicionamento, que se estendeu por quase toda a segunda metade do século passado, a filosofia de base era a adequação estratégica, que pressupunha dois princípios fundamentais: a necessidade de adaptação ao meio envolvente, como condição para a sobrevivência, e a construção e defesa da vantagem competitiva como ferramenta obrigatória para o sucesso. É então que surge Porter.

### As fases do trabalho de Porter

Na primeira fase, da vantagem competitiva pelo posicionamento, a filosofia de base era a adequação estratégica. Esta pressupunha dois princípios fundamentais: a necessidade de adaptação ao meio envolvente como condição para a sobrevivência e a construção e defesa da vantagem

competitiva como ferramenta obrigatória para o sucesso. O principal instrumento de análise de Porter é um modelo que representa a estrutura da concorrência existente na indústria, através de cinco forças atuantes sobre a organização: ameaça de novas entradas; ameaça de produtos substitutos; poder negocial dos clientes; poder negocial dos fornecedores; e rivalidade entre as empresas existentes. A partir da análise de cada uma destas dimensões, é possível avaliar a atratividade de uma indústria e mesmo traçar-se um plano de ação que inclua: o posicionamento da organização de forma que as suas capacitações forneçam as melhores defesas contra as forças competitivas e/ou a influência sobre o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos, de forma a melhorar a posição competitiva da empresa, e/ou a antecipação de mudanças (MARIOTO, 1991).

O modelo das 5 Forças, segundo Brandenburger (2002), é o mais utilizado. O modelo, conforme este autor passa uma imagem clara da atividade essencial do negócio, visto que, desdobra a cadeia vertical de atividade econômica, desde os fornecedores, passando pelos concorrentes, até aos clientes. Adicionalmente, destaca o papel central dos negócios na criação de valor e mostra a interdependência com fornecedores e clientes.

O modelo de Porter nos dá uma imagem de uma 'torta de valor' sendo criada pelas empresas em conjunto com compradores e fornecedores, e com esta torta dividida entre os diferentes atores (BRANDENBURGER, 2002, p. 58).

Em seguida propõe as estratégias genéricas de negócio que conduzem a uma posição dominante, remetendo os estudos sobre estratégia para as formas principais de criação de valor: liderança pelos custos, diferenciação e enfoque. A primeira é a estratégia competitiva de custo, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.

A opção pela estratégia competitiva de diferenciação faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica,

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

Na segunda fase, propõe a análise da cadeia de valor (PORTER, 1985), permitindo assim, que se compreenda como uma empresa constrói a sua estratégia e a sua vantagem competitiva (no seguimento da escolha de uma estratégia genérica), sem perder o controle e a coerência da cadeia de valor (ANTONIO, 2002). A pergunta básica que Porter se propõe a responder é: Por que as indústrias diferem quanto ao seu potencial de lucro?

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

É, na terceira fase, e em *The competitive advantage of nations* (PORTER, 1990) que se propõe investigar quais são os atributos de uma nação que promovem uma vantagem competitiva às empresas nela sediadas. Porter (1990) afirma que nenhuma nação é competitiva em todos os ramos de negócios, ou seja, cada nação é competitiva somente em

algumas de suas indústrias, onde características específicas determinam esta vantagem. Dentre as características ele destaca a disponibilidade de mão-de-obra qualificada, a infra-estrutura física, a presença de certos tipos de compradores (nomeadamente a sua sofisticação), de rivalidades entre as empresas de determinado ramo de atividade, as qualidades das estratégias e a presença de outros ramos de negócios intimamente relacionados com o ramo em questão, e que também sejam competitivos.

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

No livro *Redefining health care*, Porter e Teisberg (2006), descrevem o desempenho insatisfatório do sistema de saúde dos Estados Unidos, por meio da apresentação dos princípios da competição baseada em valor focado em resultados, necessários para reformar de fato o sistema, destacando os papéis relevantes de fornecedores, consumidores, empregadores e governo no apoio à competição baseada em valor. Cada um desses atores pode contribuir para o valor e, também, estimular os prestadores e os planos de saúde a fazê-lo e o papel do governo volta-se para criar condições para a competição baseada em valor

Para Porter e sua co-autora, a competição em valor é uma competição de soma positiva da qual todos os participantes podem se beneficiar. A meta de melhorar o valor para os pacientes unirá os interesses

de todos os participantes do sistema, os quais, hoje, freqüentemente, têm propósitos opostos.

### **Influência de Porter**

A influência de Michael Porter no campo da Administração Estratégica, apesar das críticas (AKTOUF, 2002; AKTOUF; CHENOUI; HOLFORD, 2005) é inquestionável<sup>3</sup>. Seu livro *Competitive strategy* (PORTER, 1980) foi reeditado 60 vezes e traduzido para 19 idiomas (BAILEY, 2007) e continua a ter grande influência no ensino em cursos de estratégia, assim como na comunidade empresarial (BRANDEMBURGER, 2002). Seu segundo livro *Competitive advantage* (PORTER, 1985) foi reeditado 32 vezes e o *Competitive advantage of nations* (PORTER, 1990) colocou o autor com prestígio em relação ao desenvolvimento de localidades e nações (AKTOUF; CHENOUI; HOLFORD, 2005). Aktouf et al. (2005, p. 181) comentam ainda que no livro *La Stratégie des Organisations* (HAFSI; SÉGUIN; TOULOUSE, 2000) o autor é "mencionado 60 vezes no índice, bem à frente de clássicos como Andrews (22 vezes), Ansoff (9 vezes), Barnard (18 vezes) e Chandler (26 vezes)."

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

Um aspecto claro dos trabalhos de Porter, segundo Foss (1996), é presença da contribuição teórica da economia de IO. O autor argumenta

---

<sup>3</sup> A produção bibliográfica de Porter pode ser verificada no Anexo I deste trabalho.

que, embora a IO possa ter sido a base do trabalho inicial de Porter (1980), ele reconhece que é de pouco uso na teorização da estratégia da empresa (PORTER, 1981). Assim, Foss (1986) argumenta que a evolução do trabalho de Porter em grande parte procura ajustar aspectos não resolvidos ou preencher lacunas do trabalho inicial. Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) argumentavam que conceitos apresentados por Porter (1980) tinham destaque e aceitação tanto no meio acadêmico como empresarial brasileiro.

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

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

Foss (1986) numa análise crítica ao trabalho de Michael Porter, reconhece que o primeiro trabalho - *Competitive strategy* (PORTER, 1980) - é o mais influente. Em *Competitive strategy* (PORTER, 1980), Porter veicula duas idéias fundamentais: o modelo das 5 Forças e o das Estratégias genéricas de negócio. O modelo das 5 Forças, segundo Brandenburger (2002), é o mais utilizado, possivelmente porque o modelo revela uma imagem clara da atividade essencial do negócio ao desdobrar a cadeia de valor, ou cadeia vertical de atividade econômica, desde os fornecedores, passando pelos concorrentes, até aos clientes. Adicionalmente, destaca o papel central dos negócios na criação de valor - seja este por via do baixo custo ou da diferenciação - e mostra a interdependência com fornecedores e clientes.

O modelo de Porter nos dá uma imagem de uma 'torta de valor' sendo criada pelas empresas em conjunto com compradores e fornecedores, e com esta torta dividida entre os diferentes atores (BRANDENBURGER, 2002, p. 58).

Embora o trabalho citado seja o mais influente, não significa que outros trabalhos de Porter, principalmente os de 1985, 1990 e 2006 não tenham tido influência significativa. Por exemplo, a cadeia de valor de Porter (1985) é utilizada no livro de estratégia de Barney, um dos autores fundamentais da abordagem emergente da estratégia, a RBV, *Resource-based View* (Barney, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2006). Outro exemplo é a influência e inclusive participação direta de Porter em planejamentos e intervenções de políticas de diversos países e regiões, como Costa Rica, Holanda, Índia, Nova Zelândia, Portugal e Taiwan. Ou ainda, a recente influência do trabalho sobre saúde (PORTER; OLMSTED, 2006), no mundo, e também no Brasil, por exemplo, com a empresa AMIL promovendo um ciclo de debates para o lançamento da obra em nosso país.

### **Críticas a Porter**

Na virada do milênio começaram a surgir críticas aos modelos de posicionamento de Porter, entretanto, como constata os autores acima (AKTOUF, 2002; AKTOUF; CHENOUI; HOLFORD, 2005; BRANDEMBURGER, 2002), tais críticas não parecem abalar a adoção generalizada dos modelos de Porter na gestão estratégica. Talvez a adoção generalizada se deva à relativa simplicidade dos modelos que permitem sistematizar fatores e explicações, permitindo que se entenda, codifique e decodifique a realidade e que seja também aplicada, e o posicionamento de Porter atende a ambas as expectativas (BERTERO, VASCONCELOS e BINDER, 2003)

Aldrich e Pfeffer (1976) baseados na teoria da Dependência de Recursos<sup>4</sup>, afirmam que o gerenciamento das relações externas é a chave para a sobrevivência organizacional, também reconhecem o papel da gerência em captar recursos para obter desempenho superior, mas enfatizam os efeitos do ambiente sobre os resultados das estratégias. As decisões são tomadas dentro das organizações e se relacionam com as condições ambientais que as organizações enfrentam.

---

<sup>4</sup> Os autores sugerem que existe um modelo denominado dependência de recursos, o qual valoriza as ações e decisões estratégicas tomadas pela organização para adaptar-se ao ambiente, buscando até mesmo influenciá-lo, a fim de reduzir a dependência da organização. Neste modelo, as organizações são vistas como dependentes do ambiente para obter os recursos necessários à realização de suas atividades (Hall, 1984).



Ghemawat (2000) argumenta que as generalizações colocadas por Porter (1980) em relação as 5 Forças, o forçaram a ir além da evidência científica e apelar ao bom senso. Ainda assim, pela preocupação com o setor em que as empresas operam, pela ênfase na competição por valor e facilidade de aplicação, as instituições de ensino e empresas passaram a adotar seu uso extensivamente.

Sem deixar de considerar a importância de outras críticas ao trabalho de Porter (FOSS, 1996; CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; AKTOUF; CHENOUI; HOLFORD, 2005), vamos nos concentrar às críticas colocadas a partir da RBV, visto que, para muitos autores, a Resource-Based View surgiu como um contraponto à análise estratégica de Porter, além de ser uma teoria sobre a qual tem havido um enfoque particular nos últimos (RAMOS-RODRIGUEZ e RUIZ-NAVARRO, 2004).

Antes, entretanto, vale comentar que o artigo seminal para a RBV de Wernerfelt (1984) se utiliza do modelo das 5 Forças como contraponto para sua análise da importância dos recursos como fonte de vantagem competitiva e, como foi mencionado, para análise de recursos pelo uso da cadeia de valor no livro de Barney (BARNEY, 1997; BARNEY; HESTERLY, 2006).

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

### **Integração com a RBV**

A RBV é apontada como a abordagem emergente da estratégia (RAMOS-RODRIGUEZ; RUIZ-NAVARRO, 2004). É, também, apontada como uma alternativa (FOSS, 1996), ou um complemento (BARNEY, 1991;

MAHONEY; PANDIAN, 1992), teórica ao modelo das 5 Forças de Porter. Enquanto o modelo de Porter tem uma visão do ambiente externo, a RBV olha internamente para a organização avaliando os seus recursos e competências.

Em contraste ao paradigma "Structure-Conduct-Performance", que é a base da VBM, a lógica da VBR apresenta um formato "Resource-Conduct-Performance", onde a idéia fundamental é a de que, ao invés da estrutura do mercado, são os recursos disponíveis pela empresa e o seu uso para a construção de vantagens competitivas sustentadas que determinam o desempenho da firma a longo prazo (KÜHN & GRÜNIG, 2000).

Nesse sentido, enquanto a estratégia como posição busca olhar para fora, para o mercado, e para o encontro do produto com o cliente, a estratégia como perspectiva olha para dentro da organização e para cima, ou seja, para uma visão da empresa como um todo (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 19). Considerando os resultados das pesquisas de Schmalensee (1985), Rumelt (1991), Roquebert, Philips, Westphal (1996) e McGahan e Porter (1997), torna-se evidente a necessidade de se conciliar a RBV com a estratégia competitiva na tentativa de se melhor explicar a variação do desempenho da empresa e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis pela empresa.

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

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

Segundo Mikus (2003), existe uma complementaridade entre a VBM e a VBR. Os processos de negócio, representam uma interface entre ambas

abordagens – na VBM por meio da “Cadeia de Valor”, a qual se apóia em reflexões sobre os recursos, e na VBR por meio das competências e rotinas organizacionais.

Dessa forma, diversos autores (Koch, 1999; Pearce e Robinson, 1997; David, 1997; Miller e Dess, 1996) atentam que o processo de formulação estratégica requer uma ampla consideração do ambiente interno e externo à organização, afetando o desempenho da organização em longo prazo. Em verdade, nesse sentido, o principal objetivo de se intensificar a administração estratégica é aumentar, de forma eficiente, a capacidade da organização em responder estrategicamente (Bourgeois, 1996; Hanh, 1991; Mintzberg, Quinn e Voyer, 1995; Stahl e Grigsby, 1997; Koch, 1999) e a sua capacidade em atingir e sustentar a sua competitividade em termos globais (Koch, 1999, p. 46).

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

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

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

De acordo com Grant (1999), para ser eficaz, uma estratégia deve ser congruente tanto com o ambiente externo à organização, quanto com seus recursos, competências, sistemas internos, e seus valores e metas. Barney (1996) também considera adequada a estratégia que neutraliza ameaças e explora oportunidades, ao mesmo tempo em que capitaliza sobre as forças e reduz ou elimina fraquezas da organização

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

## METODOLOGIA

Este trabalho pretende avaliar a contribuição de Michael Porter para a evolução da abordagem teórica e prática da estratégia nos estudos de estratégia no Brasil. Para o efeito fazemos uma análise bibliométrica. As fontes para este estudo poderiam ser inúmeras, como dissertações e teses, livros e artigos de congressos científicos e revistas científicas. Essa abrangência potencial dificultaria desnecessariamente o trabalho em questão. No nosso trabalho decidimos recorrer aos trabalhos apresentados (independentemente de terem sido posteriormente publicados em revistas acadêmicas) numa conferência representativa dos trabalhos realizados no país. Sendo representativa, não é exclusiva, nem completamente inclusiva de toda a pesquisa realizada, mas permite obter uma imagem fidedigna da produção brasileira.

Selecionamos, para a recolha dos dados, o EnANPAD, principal congresso da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, organização que representa os principais programas de Pós-Graduação em Administração do Brasil e que organiza os principais e mais referenciados congressos ligados à administração, contemplando estudos e investigação na área da estratégia empresarial. O EnANPAD conta atualmente com onze áreas acadêmicas ADI - Administração da Informação, APS - Administração Pública e Gestão Social, ESO - Estratégia em Organizações, EOR - Estudos Organizacionais, FIN - Finanças, GCT - Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação, GPR - Gestão de Pessoas e

Relações de Trabalho, GOL - Gestão de Operações e Logística, MKT - Marketing, EPQ - Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, CON - Contabilidade. Cada área tem ainda sub-áreas, que no caso de Estratégia em Organizações são as seguintes: ESO-A - Estratégia em Organizações, ESO-B - Gestão Internacional, ESO-C - Empreendedorismo e Comportamento Empreendedor.

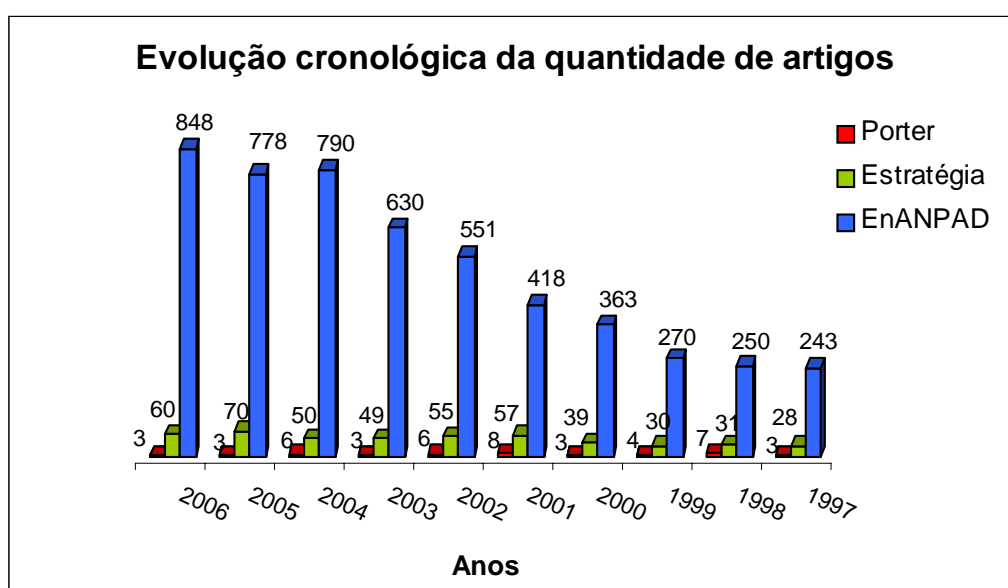
Vergara (1997) propõe que os tipos de pesquisa sejam classificados genericamente quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, este estudo é descritivo, pois visa expor a evolução das pesquisas baseadas nas teorias de Porter no Brasil, a partir dos trabalhos selecionados e apresentados no ENANPAD. Quanto aos meios, selecionamos, para a pesquisa bibliográfica, apenas os trabalhos baseados nas tipologias de Porter, ou diretamente relacionados com estas, apresentados no ENANPAD nos últimos onze anos. Todos os artigos identificados foram observados quanto ao conteúdo e classificados para análise.

Na identificação e recolha usamos o site da ANPAD ([www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)). Primeiramente foi feita uma busca com a palavra-chave: Porter, além de uma verificação nos títulos dos trabalhos e nos resumos, onde foram selecionados 81 artigos. Como estamos analisando apenas os artigos publicados no EnANAD, para identificá-los foi feita um refinamento um refinamento para identificar quais pertenciam a este evento, sobrando 67 artigos. Destes 67 artigos incluímos na pesquisa apenas os que estavam publicados na área de Estratégia (divisão acadêmica de Estratégia em Organizações - sub-área ESO-A). Ficando assim, a amostra, composta por 46 artigos. A identificação e seleção dos artigos envolveram os seguintes critérios: busca complementar por ano na base de dados do EnANPAD, avaliação dos títulos e resumos dos artigos apresentados na área de estratégia entre 1997 e 2006 (ver Tabela 1). Procedemos também à análise das referências utilizadas nos artigos, bem como outros aspectos como ano de publicação, instituição do autor, dentre outros. Isto é, analisamos os artigos verificando se o artigo utilizava alguma das tipologias de Porter para explicar estratégia ou a vantagem competitiva de uma organização através da sua estratégia.

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

Para se ter uma ideia da população total de onde saiu a amostra desta pesquisa é interessante se ter uma ideia da evolução dos trabalhos apresentados no Enanpad ao longo dos anos, e especificamente também da área de estratégia e depois em relação a Porter.

**Gráfico 1 – Evolução cronológica**



Fonte: Elaborado pelos autores.

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

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nos Anais do EnANPAD foram considerados todos os artigos aceitos na área temática de Estratégia Empresarial no período consultado, que utilizavam alguma das tipologias de Porter para explicar estratégia ou a vantagem competitiva de uma organização, obtendo um total de 46 artigos (Tabela 1). De 1997 a 2006 observamos um crescimento de mais 100% no número de artigos publicados na área de estratégia, e de praticamente

350% no número total de artigos publicados no EnANPAD. Já os artigos pertencentes a temática desta pesquisa não apresentam a mesma lógica de crescimento, mantendo-se ao longo dos anos uma média de 4 artigos por ano.

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

**Tabela 1 - Dados sobre os trabalhos selecionados**

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

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

PORTER - quantidade de artigos sobre Porter na área acadêmica de estratégia no ENANPAD;

ESTRATÉGIA - quantidade total de artigos na área acadêmica de estratégia (atualmente ESO A);

EnANPAD - quantidade total de artigos em todo o ENANPAD.

%PORTER - percentual de artigos de Porter em relação ao total do *track* de estratégia;

PORTER total - considera a soma a quantidade anterior de artigos sobre Porter apresentados em outras áreas do EnANPAD;

Nº AUTORES - quantidade total de autores dos artigos sobre Porter no ano;

MÉDIA AUTORES - média de autores por artigo no ano (Nº autores/PORTER);

Fonte: Elaborado pelos autores.

É interessante notar que o estudo de casos continua a ser marcante desde o início, embora exista um peso aparentemente crescente dos artigos empíricos. Em 2006, por exemplo, dos três artigos identificados, dois foram estudos empíricos, um estudo de caso e nenhum apenas teórico. O estudo



de casos parece ter perdido predomínio para os artigos empíricos. Esta tendência também pode ser verificadas em outros estudos bibliométricos como o de Melo e Andreassi, 2008; de Bertero, Vasconcelos e Binder, 2003 e de Serra, Ferreira e Perreira, 2008.

Interessante também notar os esforços colaborativos que se têm mantido na produção de artigos, já que a média do número de autores se situa consistentemente em torno de dois (Tabela 2), numa tendência ascendente ao longo dos anos. Dentre os 46 artigos analisados, em 1997 tínhamos apenas um elaborado por dois autores, em 2001 este número chegou a seis artigos. Note-se também a baixa quantidade de artigos elaborados por mais de quatro autores. Ao longo da pesquisa apenas dois artigos apresentaram esta característica.

**Tabela 2** - Dados sobre os trabalhos selecionados

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma análise mais detalhada dos dados elucidada sobre a evolução específica e a concentração de autores dominantes e, porventura, mais influentes na área de conhecimento de estratégia empresarial. Verificando os trabalhos selecionados, alguns autores apresentaram mais de uma vez nos EnANPAD ao longo dos onze anos, fundamentando-se em Porter (Quadro 2). Estes são: Moraes, C. e Zilber (em 2004 e 2006), Oliveira JR e Borini (em 2003 e 2004), Ribeiro Filho (1998 e 1999), Paiva (2001 e 2006), Correia (1998 e 1999), Avrichir (2001 e 2004), Carneiro (2004), Piscopo (2004 e 2005), Cavalcanti e Carneiro (1997, 1998 e 1999), Bandeira-de-Mello (2001 e 2002), Moraes (1998 e 2001) e Silva (1997, 2004 e 2006).

**Quadro 2** - Dados sobre os trabalhos selecionados

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma análise pos hoc permite-nos, ainda, observar quais as IES (Instituições de Ensino Superior) ligadas aos autores dos artigos. É da PUC/RJ que tem origem o maior número de artigos (13), seguida da UFMG (6). E, é na região sudeste que se encontra o maior índice de publicação em estratégia com foco em Porter, sendo o Estado do Rio de Janeiro (RJ) que mais autores produziram publicações nas características analisadas por este artigo; seguido pelos estados de MG, SP, SC e RS. Cabe observar que alguns artigos, por ter mais de um autor, tiveram a possibilidade de ter mais de IES (quadro 3).

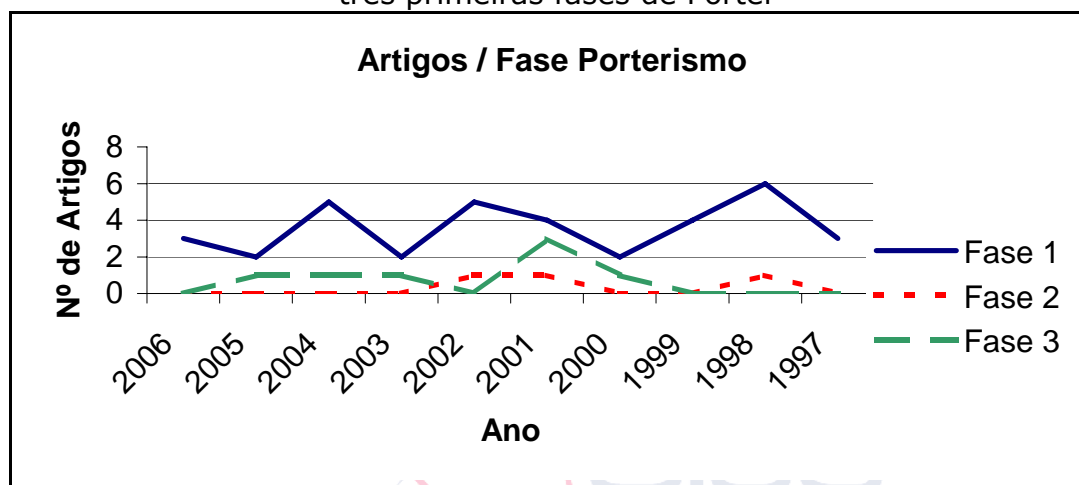
**Quadro 3** - Dados sobre os trabalhos selecionados

<b>IES</b>	<b>Quantidade de artigos</b>	<b>Região</b>
PUC-RJ	13	SUDESTE
UFMG	6	SUDESTE
MACKENZIE	4	-
UFPE	4	NORDESTE
PUC SP	3	SUDESTE
UNIVALI	3	SUL
OUTRAS	15	-
NÃO INFORADO	3	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando as quatro fases propostas para os trabalhos de Porter, confirma-se, como exposto no referencial teórico, uma predominância do trabalho *Competitive Strategy* em relação aos demais trabalhos de Porter (Gráfico 2). O trabalho mais recente da fase 4 está ligado a um objeto específico, o sistema de saúde, tendo sido lançado somente em 2006 e, talvez o fato de ser recente explique não ter ainda surgido referido nos artigos da área de estratégia do Enanpad.

**Gráfico 2** - Evolução dos artigos considerando as três primeiras fases de Porter



Fonte: Análise dos autores.

Também fica evidente que o enfoque de Porter está no posicionamento das firmas na indústria. É interessante, assim, verificar quais são os ramos/segmentos industriais sobre a qual tem incidido a pesquisa brasileira (Quadro 4).

Quadro 4 - Avaliação dos estudos de caso

Título	Tipo	Ano	Ramo / Empresa
Análise da estratégia competitiva da indústria cervejeira voltada ao caso da Brahma continental	C	1997	Indústria cervejeira (Brahma Continental)
Impactos da privatização sobre as estratégias competitivas de empresas de petróleo: um estudo de casos	C	1998	Empresas de petróleo
Joint ventures internacionais e a busca de vantagem competitiva	C	1998	Joint Ventures Internacionais ( Batik / Biobrás / Fund. Aldebarã / Nansen / Ortemg)
Evolução do ambiente competitivo da indústria de petróleo argentina e reposicionamento estratégico da ex-yacimientos petrolíferos fiscales sociedad del estado - YPF	C	1999	Indústria de petróleo (YPF)
Discussão da validade da teoria de competitividade nacional de Porter a partir do caso Embraer	C	2001	Aviação (Embraer)
Estratégia competitiva no mundo virtual: o caso americanas.com	C	2001	Varejo internet (Americanas)
Análise estratégica das gravadoras no Brasil: posicionando a pirataria e a troca gratuita de música em formato mp3	C	2002	Gravadoras (Universal music / Sony music / Bmg / Emi / Waner music / Som livre / Abril music)
Análise de estratégias combinadas de internacionalização e de atuação em mercados emergentes num cenário de privatização: o estudo de caso da MCI/Worldcom e da Embratel	C	2002	Telecomunicação (MCI/WorldCom e Embratel)
Discussão da cadeia de valor e estratégias genéricas de Michael Porter a partir do caso Gol transportes aéreos	C	2002	Aviação (Gol)
O sistema de atividades da Gol transportes aéreos é semelhante ao das empresas low cost low fares do hemisfério norte? um estudo de caso	C	2004	Aviação (Gol e Empresas Low Cost Low Fares do Hemisfério Norte)
O dilema custos versus diferenciação: um estudo de caso na companhia siderúrgica nacional	C	2004	Companhia Siderúrgica (CSN)
Diferentes estratégias para o sucesso dentro de um holding latinoamericano. estudo do atual líder em i+d+i.	C	2005	Holding (Odebrecht - Oic e Braskem)
Análise dos determinantes da vantagem competitiva da carcinicultura nordestina	C	2005	Indústria Carcinicultura
Oportunidades e limitações para aplicação do modelo delta à indústria de eventos: o caso de uma empresa produtora de eventos	C	2005	Produtora de Eventos
A construção de estratégias de sucesso por pequenas e médias empresas que atuam em setores fragmentados: um estudo de caso	C	2006	Indústria produtora de erva-mate (Baldo)

Fonte: Análise dos autores.

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

Apenas identificamos cinco artigos teóricos (ver Quadro 5). O artigo de Carneiro et al. (1997) revê a literatura sobre Porter, mais especificamente sobre as estratégias genéricas, procurando fazer uma análise crítica dos trabalhos do autor e as contribuições para sua evolução. O artigo por Cabral (1998) reata a evolução das pesquisas sobre estratégia na busca de um enfoque realista, onde enfatiza a importância de Porter através do uso das estratégias genéricas para identificar as fontes de vantagem competitiva. O artigo de Paiva e Bignetti (2001) analisa as citações de autores em estratégia onde Porter aparece como o autor mais citado na visão determinística, citando como contribuições do autor pesquisado: as 5 forças, estratégias genéricas e cadeia de valor; O artigo por Bandeira de Mello e Cunha (2001) propõe uma agenda para pesquisas sobre vantagem competitiva das empresas brasileiras, com base na natureza e dinâmica das capacidades organizacionais, onde usam Porter para explicar a vantagem competitiva na perspectiva da SCP e das 5 forças. Por fim, o artigo de Carneiro (2004) tece reflexões sobre a tipologia de estratégias genéricas de Porter.

**Quadro 5 - Trabalhos teóricos**

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Aspecto teórico</b>
Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre	1997	Estratégias Genéricas
A Evolução da Estratégia: Em Busca de Um Enfoque Realista	1998	(Estratégias Genéricas)
Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira	2001	5 Forças, Estratégias Genéricas e Cadeia de Valor
A Natureza e a Dinâmica das Capacidades Organizacionais no Contexto Brasileiro: Uma Agenda Para Pesquisas Sobre a Vantagem Competitiva das Empresas Brasileiras	2001	SCP e as 5 Forças
Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter: Reflexões sobre as Sutilezas por trás da Simplicidade do Modelo	2004	Estratégias Genéricas

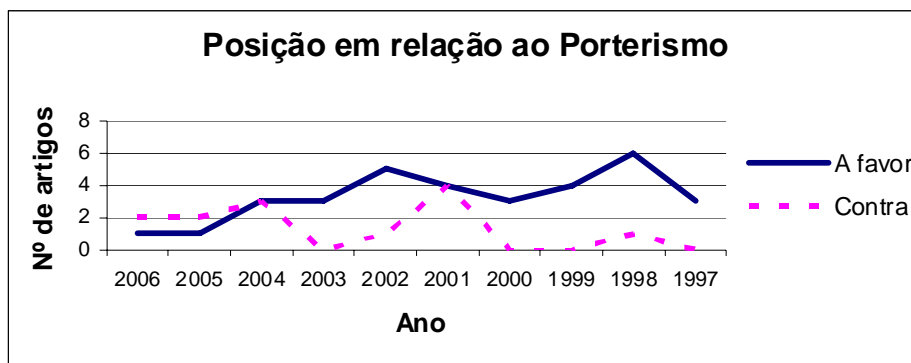
Fonte: Análise dos autores.

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

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

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

Gráfico 3 - Posição em relação ao Porterismo

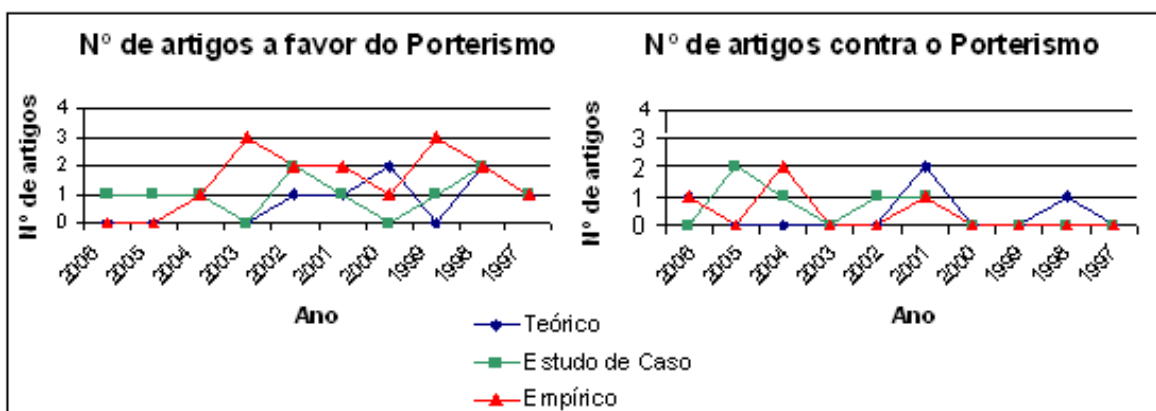


Fonte: Análise dos autores.

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

Apesar das críticas, vários autores utilizam Porter para analisar as estratégias das empresas e as fontes da vantagem competitiva (gráficos 3 e 4).

Gráfico 4 - Tipos de artigo versus Posição em relação ao Porterismo



Fonte: Análise dos autores.



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

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

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

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

Dos quarenta e seis artigos analisados, vinte e oito utilizam as teorias de Porter complementadas por outros autores. Nessas associações podemos encontrar Porter contribuindo para análise dos mais variados aspectos, desde na análise de estratégias de posicionamento, como é o caso de do estudo feito por Silva (2001) onde utilizou Porter e Mintzberg para fundamentar sua análise; até na análise da formulação de estratégias feitas no estudo de Hexsel e Paiva(2006), que tiveram como base Porter e a RBV para a construção de estratégias para pequenas e médias empresas que atuam em setores fragmentados. Essa complementariedade é confirmada por Mikus (2003), que afirma que existe uma complementaridade entre a VBM e a VBR, além de outros autores como Koch, 1999; Pearce e Robinson,

1997; David, 1997; Miller e Dess, 1996; Argyres e McGahan (2002) que atentam que o processo de formulação estratégica requer uma ampla consideração do ambiente interno e externo à organização, necessitando assim de diferentes abordagens que contemplem essas exigências. Dos vinte e oito artigos que utilizam Porter associado a outra metodologia para analisar as estratégias das empresas e as fontes da vantagem competitiva (Quadro 4), sete não fazem uso de um outro autor/metodologia específica, fazendo-se valer de Porter e de diversos outros autores para efetuarem suas análises.

**Quadro 4** - Utilização de Porter associado a outras metodologias

<b>Autores</b>	<b>Quantidade de artigos</b>
Mintzberg, 87,88, 90 e 95	5
Hax e Wilde, 2001	3
Astley e Fombrun, 1983	1
Correia, 1997	1
D'aveni, 1995	1
Datta, 1988	1
Ghemawat, 1999	1
Gilbert, Child e Bennett, 2001	1
Hrebiniak e Joyce, 1985	1
Kotler, 1997	1
Mckenna, 1993	1
Miles e Snow, 1978	1
Miller e Dess, 1993	1
Proença, 1999	1
Treacy e Wiersema, 1995	1
Diversos autores	7

Fonte: Análise dos autores.

Dos quarenta e seis artigos analisados, dezoito utilizam Porter como fonte principal para fundamentação do estudo da estratégia, como referimos anteriormente. Estes artigos usam principalmente o modelo das estratégias genéricas e a tipologia das cinco forças para justificar as estratégias adotadas quanto ao posicionamento da firma frente à indústria (Tabela 3), o que mais uma vez confirmam as proposições de Foss (1996) e Brandenburger (2002) sobre o primeiro trabalho de Porter ser o mais influente.

**Tabela 3** - Utilização de Porter como referência principal e exclusiva

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

Fonte: Análise dos autores.

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

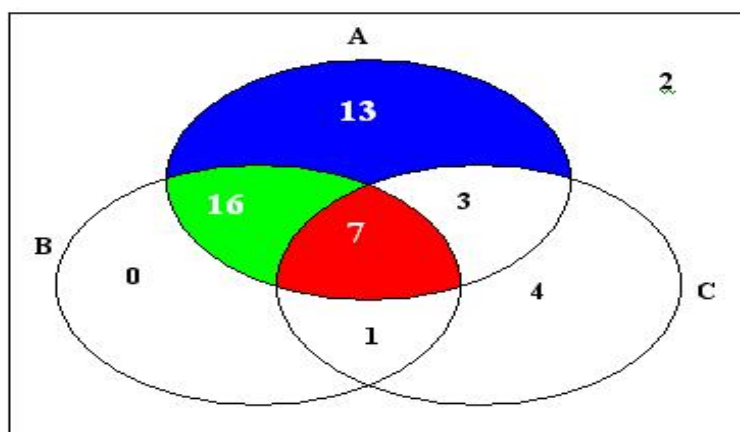
Como Michael Porter é o foco desta análise, cabe analisar quais as obras deste autor serviram de referência para a elaboração dos artigos analisados nesta pesquisa. Notamos a presença de 32 referências diferentes (Quadro 5), onde 15 delas eram livros e 19 artigos. Seus principais livros *Competitive Strategy* (1980) e *Competitive Advantage* (1985) foram os mais citados. Quanto aos artigos, *What is strategy?* (1996) e *Towards a Dynamic Theory of Strategy* (1991) foram os mais referenciados.

**Quadro 5** - Obras de Porter referenciadas nos artigos analisados

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

Fonte: Análise dos autores.

Baseado nas suas três principais obras: *Competitive Strategy* (1980), *Competitive Advantage* (1985) e *The Competitive Advantage of Nations* (1990), é interessante analisar de que forma essas obras aparecem nos artigos aqui analisados, conforme figura a seguir, onde a esfera 'A' representa *Competitive Strategy* (1980), a esfera 'B' *Competitive Advantage* (1985) e a esfera 'C' *The Competitive Advantage of Nations* (1990). Para elaboração desta análise foram consideradas também as respectivas traduções das três obras, para que assim pudesse se classificar todos os quarenta e seis artigos analisados.

**Quadro 6 - co-citação das obras de Porter**

Fonte: Análise dos autores.

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

Importa realçar que Michael Porter é considerado o mais influente acadêmico em e uma das maiores autoridades mundiais em estratégia competitiva em recente estudo mundial, realizado pela firma de consultoria Accenture ([www.accenture.com](http://www.accenture.com)), que gerou um ranking internacional dos principais consultores e pensadores do management mundial, Michael Porter foi classificado em primeiro lugar. Porter escreveu 18 livros, mais de 85 artigos publicados em várias das principais revistas de administração por todo o mundo e recebeu três vezes o McKinsey Award do melhor artigo publicado na Harvard Business Review no ano.

## DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Michael Porter tem sido o autor mais citado e por muitos reverenciado em estratégia. Neste artigo, procuramos verificar a influencia do autor e de suas principais obras na pesquisa acadêmica mais recente, representada pelos trabalhos do Enanpad nos últimos dez anos. O artigo foca verificar os principais autores, o que abordaram em seus trabalhos e se utilizaram a obra de Porter como base ou outra abordagem ligada a estratégia, neste caso como contraponto.

Podemos perceber a predominância de artigos utilizando as suas teorias das cinco forças e das estratégias genéricas em detrimento de outras contribuições de Porter (cadeia de valor e análise das nações).

Em relação à posição dos pesquisadores sobre as teorias de Porter, verificamos que, na maioria, os estudos apontam uma grande tendência a serem favoráveis e a concordarem com as suas contribuições e *frameworks*, mesmo existindo alguns artigos que se põe a expor críticas e lacunas.

Os livros de Porter são mais citados do que os artigos, provavelmente por conta da facilidade de acesso desses em versão em português, seu artigo seminal "*How Competitive forces Shape Strategy?*" (PORTER, 1979), por exemplo, é pouco citado pelos estudos. Ainda nesse ponto nota-se novamente a preferência dos pesquisadores nacionais sobre as teorias de análise da indústria e as estratégias genéricas, por conta das obras referenciadas.

Por mais que vários autores critiquem Porter, suas contribuições ainda são extremamente importantes, mesmo que utilizada em conjunto com outras abordagens. No contexto organizacional dinâmico que vivemos hoje, é imprescindível 'olhar para fora' para estabelecer estratégias. Basearem-se apenas nos recursos e capacitações pode negligenciar uma série de fatores fundamentais ao alcance de uma vantagem competitiva sustentável.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, O. Governança e Pensamento Estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.42, n.3, jul/set, 2002. p.43-53.
- AKTOUF, O.; CHENOUI, M.; HOLFORD, W.D. The false expectations of Michael Porter's Strategic Management framework. **Problems & Perspectives in Management**, v.4, 181-2002, 2005.
- ANTONIO, N. S. **Estratégia Organizacional**: sua evolução nos últimos cinquenta anos. ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Portugal, 2002.
- AVRICHIR, I.; CALDAS, M. P. Discussão da validade da Teoria de Competitividade Nacional de Porter a partir do caso Embraer. *In*: XXV Encontro da ANPAD, 2001. Campinas. Anais... Campinas: CD ROM, 2001.
- BAIN, J. **Industrial organization**. New York: Wiley, 1959.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras. *In*: XXV Encontro da ANPAD, 2001. Campinas. Anais... Campinas: CD ROM, 2001.
- BARNEY, J.B. Gaining and sustaining competitive advantage. Reading: MA, Addison-Wesley, 1997.
- BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17 n.1, p.99-120, 1991.
- BERTERO, C. O., VASCONCELOS, F. C. ; BINDER, M. P. Estratégia Empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.43, n.4, p.48-62, out/dez, 2003.
- BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira. *In*: XXV Encontro da ANPAD, 2001. Campinas. Anais... Campinas: CD ROM, 2001.
- BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L.: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.1, p.105-125, jan./abr. 2002.
- BINDER, Marcelo P. *Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas de Michael Porter a partir do caso Gol Transportes Aéreos*. *In*: XXVI Encontro da ANPAD, 2002. Salvador. Anais... Salvador:CD-ROM, 2002.
- BINDER, M. P. Estratégias Genéricas: Posições Discretas ou Contínuas. *In*: I 3Es - Encontro de Estudos em Estratégia, 2003. Curitiba. Anais... Curitiba: CD-ROM, 2003.
- CABRAL, A.C.A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. *In*: XXII Encontro da ANPAD, 1998. Foz do Iguaçu., Anais... Foz do Iguaçu: CD-ROM: 1998.
- CARNEIRO, J. M. T; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resourcebased. *In*: XXIII Encontro da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu: CD-ROM,1999.
- CARNEIRO, J. M. T; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *In*: XXI Encontro da ANPAD, 1997, Rio das Pedras. Anais... rio das Pedras: CD-ROM,1997.
- FOSS, N.J. Research in strategy, economics and Michael Porter. **Journal of Management Studies**, 33(1), jan, 1-24, 1996.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HAFSI,T.; SEGUIN, F.; TOULOUSE, J.M. **La stratégie des organizations**: une synthèse. Ed. Transcontinental inc. 2000.
- HAX, A. C.; WILDE, D. L. **The Delta Project** : Discovering new sources of profitability in a networked economy. New York: Palgrave, 2001.



- KAY, J. The structure of strategy. **Business Strategy Review**. 4(2), p.17-37, 1993
- MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, **Strategic Management Journal**, v.13 p.363-380, 1992.
- MANSON, E. The current state of monopoly problem in the United States. **Harvard Law Review**. V.62, p.1265-85, Jun, 1949.
- MARIOTO, F.L. O conceito de competitividade das empresas: uma análise crítica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.31, n.3, abr/jun, p.37-52, 1991.
- MINTZBERG, H ; AHLSTRAND, B.; LAMPEL. J. **Safári de Estratégia: Estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PEREIRA, Heitor José *at al.* *Análise de estratégias combinadas de internacionalização e de atuação em mercados emergentes num cenário de privatização: o estudo de caso da MCI/WorldCom e da Embratel*. In: XXVI Encontro da ANPAD, 2002. Salvador. *Anais...* Salvador: CD ROM, 2002.
- PINHO, A.F.A.; SILVA, J.F. Estudo Sobre a Competitividade da Indústria Farmacêutica Brasileira à Luz da Tipologia de Porter *In: XXIV Encontro da ANPAD, 2000*. Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: CD ROM, 2000.
- PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: The Free Press, 1990.
- PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York.: The Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.
- PROENÇA, A. **Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial**: In: Archlé, 1999.
- SILVA FILHO, F.F.D.; FORTE, S. A evolução do pensamento brasileiro em estratégia empresarial à luz de Michael Porter. **Revista Eletrônica de Administração**. Ed. 21, v.7, n.3, Mai/ Jun, 2001.
- TEECE, D.J., PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, vol. 18:7, 509-533, 1997.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- RAMOS-RODRIGUEZ, A. R., RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980- 2000. **Strategic Management Journal**, 25, p. 981 – 1004, 2004.
- VASCONCELOS, F. C. ; CYRINO, Á. B.. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n.4, out/dez, 2000. p.20-37.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v.5 p.171-180, 1984.

## ANEXO I – Produção Acadêmica de Michael Porter

(Fonte: <http://www.isc.hbs.edu>)

### • Livros

- and Elizabeth Olmsted Teisberg. *Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results*. Boston: Harvard Business School Press, 2006. (American College of Healthcare Executives 2007 James A. Hamilton book of the year award for *Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results*)
- , H. Takeuchi, and M. Sakakibara. *Can Japan Compete?* (in Japanese), Tokyo: Diamond, 2000. In English: Basingstoke, England: Macmillan, 2000; and New York: Basic Books and Perseus Publishing, 2000.
- On Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- and Monitor Company. *Canada at the Crossroads: The Reality of a New Competitive Environment*. Ottawa, Canada: Business Council on National Issues and Minister of Supply and Services, 1992.
- Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage* edited and with an introduction by Cynthia A. Montgomery and Michael E. Porter. Boston: Harvard Business School Press, 1991.
- , Ö. Sölvell, and I. Zander. *Advantage Sweden*. Stockholm, Sweden: Norstedts Förlag AB, 1991. Second edition, Stockholm, Sweden: Norstedts Juridik, 1993.
- , S. Borner, R. Weder, and M.J. Enright. *Internationale Wettbewerbsvorteile: Ein Strategisches Konzept für die Schweiz* (International Competitive Advantage: A New Strategic Concept for Switzerland). Frankfurt/New York: Campus Verlag, 1991.
- , G.T. Crocombe, and M.J. Enright. *Upgrading New Zealand's Competitive Advantage*. Auckland, New Zealand: Oxford University Press, 1991.
- The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990. Republished with a new introduction, 1998.
- Competition in Global Industries*. (editor), Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- , C.R. Christensen, K. Andrews, J. Bower, and R. Hamermesh. *Business Policy: Text and Cases*, 6th edition. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1986.
- Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press, 1985. Republished with a new introduction, 1998.
- Cases in Competitive Strategy*, New York: The Free Press, 1982.
- Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press, 1980. Republished with a new introduction, 1998. Chapter 1 reprinted in *Competition*, J. High (ed.) as part of *Critical Ideas in Economics* M. Blaug and K.D. Hoover (eds.), Fairfax, Virginia: Institute of Public Policy, George Mason University (forthcoming).

———, R.E. Caves, and A.M. Spence. *Competition in the Open Economy*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Economic Studies, Harvard University Press, 1980.

———, A.M. Spence, J.T. Scott, and R.E. Caves. *Studies in Canadian Industrial Organization*. Canadian Royal Commission on Corporate Concentration, January 1977.

*Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Economic Studies, Harvard University Press, 1976.

- **Artigos**

"The Five Competitive Forces That Shape Strategy," *Harvard Business Review*, January 2008.

——— and Forest L. Reinhardt. "A Strategic Approach to Climate," *Harvard Business Review*, October 2007.

"Colleges and Universities and Regional Economic Development: A Strategic Perspective," *Futures Forum 2007, Forum for the Future of Higher Education and NACUBO*, 41-44

——— and Elizabeth Olmsted Teisberg. "How Physicians Can Change the Future of Health Care," *JAMA* 297, no. 10 (March 14, 2007): 1103-1111.

——— and Mark R. Kramer. "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, December 2006.

——— and Elizabeth Olmsted Teisberg. "Doctor Know," *The New Republic* 235 (July 10 and 17, 2006): 13-14.

——— and Mark R. Kramer. "Corporate Philanthropy: Taking the High Ground," *The Accountable Corporation (Volume 3: Corporate Social Responsibility)*, Marc J. Epstein and Kirk O. Hanson (eds.), Westport: Praeger Publishers (2006).

——— and Daniel C. Esty. "National Environmental Performance: An Empirical Analysis of Policy Results and Determinants," *Environment and Development Economics* 10, issue 4 (August 2005): 391-434.

———, Jay W. Lorsch and Nitin Nohria. "Seven Surprises for New CEOs," *Harvard Business Review*, October 2004.

——— and Elizabeth O. Teisberg, "Redefining Competition in Health Care," *Harvard Business Review*, June 2004.

——— and Mark Kramer. "Evolution or Revolution: Challenging Assumptions," in a special report by European Business Forum on Corporate Social Responsibility, Summer 2004.

——— and Mariko Sakakibara, "Competition in Japan," *Journal of Economic Perspectives* 18, no. 1 (Winter 2004): 27-50.

"Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index," *The Global Competitiveness Report 2003-2004*, X Sala-i-Martin (ed.), New York: Oxford University Press (2004).

- and Scott Stern, "Ranking National Innovative Capacity: Findings from the National Innovative Capacity Index," *The Global Competitiveness Report 2003-2004*, X Sala-i-Martin (ed.), New York: Oxford University Press (2004).
- "The Economic Performance of Regions," *Regional Studies* 37, nos. 6 & 7 (August/October 2003): 549-578.
- "Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index," *The Global Competitiveness Report 2002-2003*, P. Cornelius (ed.), New York: Oxford University Press (2003).
- and Scott Stern, "The Impact of Location on Global Innovation: Findings from the National Innovative Capacity Index," *The Global Competitiveness Report 2002-2003*, P. Cornelius (ed.), New York: Oxford University Press (2003).
- and Anita M. McGahan, "The Emergence and Sustainability of Abnormal Profits," *Strategic Organization* 1, no. 1, (2003): 79-108.
- and Mark R. Kramer, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, December 2002. Also reprinted in *Annual Editions: Management* (F. Maidment, ed.), New York: McGraw Hill (2003). Also reprinted in *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Boston: Harvard Business School Publishing (2003).
- and Anita M. McGahan, "What Do We Know About Variance in Accounting Profitability?," *Management Science* 48, no. 7 (July 2002): 834-851.
- and Daniel C. Esty, "National Environmental Performance Measurement and Determinants," *Environmental Performance Measurement: The Global Report 2001-2002*, D. Esty and P. Cornelius (eds.), New York: Oxford University Press (2002).
- and Scott Stern. "Innovation: Location Matters," *MIT Sloan Management Review*, Summer 2001.
- and Mariko Sakakibara, "Competing at Home to Win Abroad: Evidence from Japanese Industry," *Review of Economics and Statistics*, May 2001.
- "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*, March 2001.
- , Jeffrey L. Furman, and Scott Stern. "Los Factores Impulsores de la Capacidad Innovadora Nacional: Implicaciones para España y Latinoamérica," in *Claves de la Economía Global*, Madrid: Spanish Institute of International Trade/Ministry of Economy, forthcoming. (Translation of "The Drivers of National Innovative Capacity: Implications for Spain and Latin America," Harvard Business School Working Paper 01-005, May 2000.)
- "Regions and the New Economics of Competition," in *Global City-Regions* (A.J. Scott, ed.), Oxford: Oxford University Press (2001).
- "Locations, Clusters, and Company Strategy," in *Oxford Handbook of Economic Geography*, (G. Clark, M. Gertler, and M. Feldman, eds.),

- Oxford: Oxford University Press (2000). Also reprinted in *The Globalization of the World Economy: SMEs in the Age of Globalization*, D.B. Audretsch, , Cheltenham: Edward Elgar Publishing (2003).
- "Attitudes, Values, Beliefs, and the Microeconomics of Prosperity," in *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*, (L.E. Harrison, S.P. Huntington, eds.), New York: Basic Books (2000).
- "Clusters and Government Policy," *Wirtschafts politische Blätter* 47 (2000): 144-154.
- "Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy," *Economic Development Quarterly* 14, no. 1 (February 2000): 15-34. Also reprinted in *Globalization and the Location of Firms* (J. Cantwell, ed.), Cheltenham: Edward Elgar Publishing (2004).
- — — and Mark R. Kramer. "Philanthropy's New Agenda: Creating Value," *Harvard Business Review*, November-December, 1999.
- "Microeconomic Competitiveness: Findings from the 1999 Executive Survey," and (with Gregory C. Bond) "Innovative Capacity and Prosperity: The Next Competitiveness Challenge," in *The Global Competitiveness Report 1999*, Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 1999.
- "The Microeconomic Foundations of Economic Development and Competitiveness," *Wirtschafts politische Blätter* 46 (1999).
- — — and Hirotaka Takeuchi. "Fixing What Really Ails Japan," *Foreign Affairs* 78, no. 3 (May-June 1999).
- "Clusters and the New Economics of Competition," *Harvard Business Review*, November-December 1998. Also reprinted in *World View: Global Strategies for the New Economy*, Jeffrey E. Garten (ed.), Boston: Harvard Business School Press (1999); *Managing in the New Economy*, Joan Magretta (ed.), Boston: Harvard Business School Press (1999); *Systems of Innovation: Growth, Competitiveness and Employment*, Charles Edquist and Maureen McKelvey (eds.), Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, forthcoming.
- — — and Anita M. McGahan. "The Persistence of Shocks to Profitability," *Review of Economics and Statistics* 81, no. 1 (February 1999): 143-153.
- "The Microeconomic Foundations of Economic Development," and "Measuring The Microeconomic Foundations of Economic Development," in *The Global Competitiveness Report 1998*, Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 1998.
- — — and Nicolaj Siggelkow. "Competition and Strategy: The Creation of a Group and a Field," in *The Intellectual Venture Capitalist: John H. McArthur and the Work of the Harvard Business School, 1980-1995* (eds. Thomas K. McCraw and Jeffrey L. Cruikshank), Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- — — and Örjan Sölvell. "The Role of Geography in the Process of Innovation and Sustainable Competitive Advantage of Firms," in *The Dynamic Firm* (eds. Alfred D. Chandler, Jr., Peter Hagström, and Örjan Sölvell), Oxford, England: Oxford University Press, 1998.



- with Daniel C. Esty. "Industrial Ecology and Competitiveness," *Journal of Industrial Ecology* 2, no. 1 (1998).
- and Anita McGahan. "How Much Does Industry Matter, Really?," *Strategic Management Journal* 18 (July 1997): 15-30.
- "Building Competitive Advantage: Lessons from Other Countries," *Voices from Marrakech: Selections from the Mediterranean Development Forum*, Washington, DC: Economic Development Institute, World Bank, 1997.
- "New Strategies for Inner-City Economic Development," *Economic Development Quarterly* 11, no. 1 (February 1997), Thousand Oaks, California: Sage Periodicals Press.
- "What is Strategy," *Harvard Business Review*, November-December 1996. Excerpted in *Spotlight on Performance* 12, no. 1, Northfield, MN: Fine Lines Creative Communications. Also reprinted in *Delivering Results: A New Mandate for Human Resource Professionals*, D. Ulrich, ed., Boston: Harvard Business School Press, 1998. Also reprinted in *The International Library of Critical Writings in Business and Management Strategic Management*, J. Birkinshaw, Cheltenham: Edward Elgar Publishing (2004). Also reprinted in *Annual Editions: Management* (F. Maidment, ed.), New York: McGraw Hill (2003). Also reprinted in *Strategic Management (Volume 1)*, J. Birkinshaw (ed.), Cheltenham, England: Edward Elgar (2004).
- "Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy," *International Regional Science Review* 19, nos. 1 & 2 (1996), Regional Research Institute, West Virginia University.
- "Competitiveness in Central America," in *Competitiveness in Central America: Preparing Companies for Globalization*, a publication of the Latin American Center for Competitiveness and Sustainable Development, INCAE, Costa Rica, July 1996.
- "Capital Choices: National Systems of Investment," in *As If the Future Mattered*, Neva R. Goodwin (editor), Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1996.
- "Comment on 'Interaction Between Regional and Industrial Policies: Evidence From Four Countries,' by Markusen", in *Proceedings of The World Bank Annual Conference on Development Economics 1994*, Supplement to *The World Bank Economic Review and The World Bank Research Observer*, Michael Bruno and Boris Pleskovic (editors), Washington, DC, 1995, The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK.
- and Claas van der Linde. "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship," *The Journal of Economic Perspectives* 9, no. 4 (Fall 1995). Reprinted in *A Reader on Environmental Law*, edited by Bridget Hutter, Oxford Readings in Socio-Legal Studies, Oxford: Oxford University Press. Excerpted as "Toward a New Paradigm," in *Perc Reports* 15 (October 1997), Bozeman, MT. Summarized in *Sustainable Human and Economic Development* (6th volume of series *Frontier Issues in Economic Thought*), Washington, DC:

- Island Press (2000). Also reprinted in *Corporate Strategies for Managing Environmental Risk*, (T. Tietenberg and K. Segerson, eds.), Hampshire: Ashgate Publishing Group (2004).
- — — and Claas van der Linde. "Green and Competitive: Ending the Stalemate," *Harvard Business Review*, September-October 1995. Also published in *The Earthscan Reader in Business and the Environment*, edited by Richard Welford and Richard Starkey, Earthscan Publications Ltd, London, 1996.
- — — and Rebecca E. Wayland. "Global Competition and the Localization of Competitive Advantage," *Proceedings of the Integral Strategy Collegium*, Graduate School of Business, Indiana University, JAI Press, Greenwich, Connecticut, 1995.
- "The Competitive Advantage of the Inner City," *Harvard Business Review*, May-June 1995. Also excerpted in *The City Reader*, second edition, Richard T. LeGates (ed.), New York: Routledge (1999).
- "Competitive Strategy Revisited: A View from the 1990s," in *The Relevance of a Decade*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- "Global Strategy: Winning in the World-Wide Marketplace," in *The Portable MBA in Strategy*. Liam Fahey and Robert M. Randall (eds.), New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.
- — — with Elizabeth O. Teisberg and Gregory B. Brown. "Making Competition in Health Care Work," *Harvard Business Review*, July-August 1994.
- "The Role of Location in Competition," *Journal of the Economics of Business* 1, no. 1 (1994).
- "Applying the Competitive Advantage of Nations Paradigm to Norway," *Praktisk økonomi & Ledelse: et Konsurransedyktig Norge 1* (February 1993), Oslo, Norway: Bedriftsøkonomens Forlag A/S.
- "Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System," *Harvard Business Review*, September-October 1992. Also reprinted in *The Quest for Loyalty: Creating Value through Partnership*, edited with an introduction by Frederick F. Reichheld, Harvard Business School Press, 1996.
- "Capital Choices: Changing the Way America Invests in Industry," *Journal of Applied Corporate Finance*, September 1992. Also in *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems: A Comparison of the U.S., Japan, and Europe*, Donald H. Chew (ed.), New York: Oxford University Press, 1997.
- "Korea in the Middle," in *Korean Competitiveness: A Shortcut to an Advanced Nation*, Dong-Sung Cho, Seoul, Korea, 1992.
- "Towards a Dynamic Theory of Strategy," *Strategic Management Journal*, special winter edition, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, England, 1991. Also reprinted in *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*, edited by Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel, and David J. Teece, Harvard Business School Press, Boston, MA, July 1994.



- "America's Green Strategy," *Scientific American* 264, no. 4 (April 1991): 168. Also reprinted in *The Company Leader*, a publication of the St. Paul Fire and Marine Insurance Company, August 1994. Also published in *The Earthscan Reader in Business and the Environment*, edited by Richard Welford and Richard Starkey, Earthscan Publications Ltd, London, 1996.
- "The Competitive Advantage of Nations," *Harvard Business Review*, March-April, 1990. Also reprinted in *From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of Competitiveness Theory*, Dong-Sung Cho & Hwy-Chang Moon, World Scientific Publishing Company: forthcoming August 2000. Also reprinted in *Organizational Capability and Competitive Advantage*, edited by William Lazonick and William Mass in *The International Library of Critical Writings in Business History*, Series Editor Geoffrey Jones, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, England, 1995, and in *Engineering Management Review*, Volume 18, Number 4, December 1990.
- "Can Japanese Companies Survive in Global Competition," in *Twenty-first Century: What Will Happen to Japanese Companies?* NHK Publications, Tokyo, Japan, September 1989 (in Japanese).
- "Competition in Global Industries: A Conceptual Framework," *Hitotsubashi Business Review* 35, no. 4 (March 1988). Reprinted from *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, May-June 1987. Also reprinted in *Manufacturing Technology International: Europe 1988*, *The International Review of Advanced Manufacturing Technology and Management*, The Sterling Publishing Group PLC, pages 25-35, 1988. Also reprinted in *The McKinsey Quarterly*, New York, Spring 1988. Also reprinted in *International Review of Strategic Management*, edited by D.E. Hussey, Volume 1 1990, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England, 1990. Also published as part of *Managerial Excellence: McKinsey Award Winners from the Harvard Business Review, 1980-1994*, foreword by Rajat Gupta, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- "The New Japanese Challenge to the U.S. Auto Industry," in *The Japanese Competition: Phase 2*. Peter J. Arnesen, editor, Ann Arbor, Michigan: the University of Michigan Center for Japanese Studies, Michigan Papers in Japanese Studies, no. 15, 1987.
- "UK Conglomerates: A View of Hanson Trust," *The World in 1987*, London: The Economist Group, November, 1986.
- "The Strategic Role of International Marketing," in 'World Marketing: Going Global or Acting Local?', F. Simon-Miller, editor, *Journal of Consumer Marketing* 3, no. 2: (Spring 1986).
- "Changing Patterns of International Competition," *California Management Review*, January 1986. Also reprinted in *The Globalization of the World Economy*, in *Transforming International Organizations*, William G. Egelhoff (ed.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, England. Also reprinted in *Strategic Management (Volume 1)*, J. Birkinshaw (ed.), Cheltenham, England: Edward Elgar (2004).

- "Defensive Strategy," *Strategy* 7, no. 1 (1985): Technomic Consultants.
- and Victor A. Millar. "How Information Gives You Competitive Advantage" *Harvard Business Review*, July-August 1985.
- "Technology and Competitive Advantage," *The Journal of Business Strategy* 5, no. 3 (Winter 1985).
- and Kathryn Rudie Harrigan. "End Game Strategies for Declining Industries," *Harvard Business Review*, July/August 1983. Also reprinted in *Sunrise...sunset: Challenging the Myth of Industrial Obsolescence*, John Wiley & Sons, Inc. and *Harvard Business Review*, Spring, 1985.
- "The Strategic Role of Global Marketing: Managing the Nature and Extent of Worldwide Coordination," in *Business Review* 31, no. 1 (August 1983), Institute of Business Research, Hitotsubashi University, Japan.
- "The Technological Dimension of Competitive Strategy," in R. Rosenbloom, *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, J.A.I. Press, Volume 1, 1983.
- "Analyzing Competitors: Predicting Competitor Behavior and Formulating Offensive and Defensive Strategy," in *Policy, Strategy, and Implementation*, edited by Milton Leontiades, Random House, 1983.
- with T.M. Hout and E. Rudden. "How Global Companies Win Out" *Harvard Business Review*, September/October 1982. Also reprinted in *Global Strategies: Insights from the World's Leading Thinkers* (preface by Percy Barnevik), Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994.
- "Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning: The New Learning," in T.H. Naylor, *Corporate Strategy: The Integration of Corporation Planning Models and Economics*, North-Holland Publishing, Amsterdam, 1982.
- with A. Michael Spence. "The Capacity Expansion Process in a Growing Oligopoly: The Case of Corn Wet Milling" in J.J. McCall, *The Economics of Information and Uncertainty*, National Bureau of Economic Research, University of Chicago Press, 1982.
- "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management: A Promise Beginning to be Realized," *Academy of Management Review*, 1981. Also reprinted in *The International Library of Critical Writings in Business and Management: Strategic Management*, J. Birkinshaw, Cheltenham, England: Edward Elgar Publishing (2004). Also reprinted in *Strategic Management (Volume 1)*, J. Birkinshaw (ed.), Cheltenham, England: Edward Elgar (2004).
- "Strategic Interaction: Some Lessons from Industry Histories for Theory and Antitrust Policy," in S. Salop, editor, *Strategy, Predation and Antitrust Analysis*, Federal Trade Commission, 1981. Also reprinted in *Antitrust Law and Economics Review*, Volume 13, Number 3, 1981, p. 13 and in Robert Lamb, editor, *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, 1984.

- with Kathryn Rudie Harrigan. "A Framework for Looking at Endgame Strategies," in B. Glueck, editor, *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill, 1981.
- "The Experience Curve and Antitrust," in *Forum on Antitrust, Economics of Scale and Experience Curve Strategies*, The Conference Board, New York, June 1980.
- "Capacity Expansion: Should You Play the Preemption Game?," *Journal of Business Strategy*, Winter 1981.
- with R.E. Caves. "The Dynamics of Changing Seller Concentration" *Journal of Industrial Economics*, September 1980.
- "Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability," *Financial Analysts Journal*, July-August 1980.
- "The Structure Within Industries and Companies' Performance," *Review of Economics and Statistics* (May 1979): 214-227.
- "How Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review*, (March/April 1979): 137-145. Also reprinted in *The International Library of Critical Writings in Business and Management Strategic Management*, J. Birkinshaw, Cheltenham: Edward Elgar Publishing (2004). Also reprinted in *Strategic Management (Volume 1)*, J. Birkinshaw (ed.), Cheltenham, England: Edward Elgar (2004).
- "Market Structure, Strategy Formulation and Firm Profitability: The Theory of Strategic Groups and Mobility Barriers," in John Cady, editor, *Marketing and the Public Interest*, Marketing Science Institute, July 1978, 101-126.
- with R.E. Caves. "Market Structure, Oligopoly and the Stability of Market Shares," *Journal of Industrial Economics* (June 1978): 289-313.
- "Optimal Advertising: An Intra-Industry Approach," in D. Tuerck, editor, *Issues in Advertising: The Economics of Persuasion*, American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1978, 91-114.
- with R.E. Caves and B.T. Gale. "Interfirm Profitability Differences: Comment," *Quarterly Journal of Economics* (November 1977): 667-675.
- with R.E. Caves. "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition," *Quarterly Journal of Economics* (May 1977): 241-262. Also reprinted in *Strategic Management (Volume 1)*, J. Birkinshaw (ed.), Cheltenham, England: Edward Elgar Publishing, 2004.
- "Please Note Location of Nearest Exit: Exit Barriers and Planning," *California Management Review* XIX (Winter 1976): 21-33.
- with R.E. Caves. "Barriers to Exit," in Masson and Qualls, eds., *Essays in Industrial Organization in Honor of Joe S. Bain*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Press (1976), 39-69.
- "Interbrand Choice, Media Mix and Market Performance," *American Economic Review* 66 (May 1976): 398-406.

- with J.F. Sagsansky. "Information, Politics and Economic Analysis: The Regulatory Decision Process in the Air Freight Cases," *Public Policy* 24, no. 2 (Spring 1976): 263-307.
- with R.E. Caves and J. Khalilzadeh-Shirazi. "Scale Economies in Statistical Analyses of Market Power," *Review of Economics and Statistics* (May 1975): 133-40.
- "Consumer Behavior, Retailer Power and Performance in Consumer Goods Industries," *Review of Economics and Statistics* (November 1974): 419-436.

- **Working Papers**

- , J.L. Furman, and S. Stern. "The Drivers of National Innovative Capacity: Implications for Spain and Latin America," Harvard Business School Working Paper 01-005, May 2000.
- and Scott Stern. "Measuring the 'Ideas' Production Function: Evidence from International Patent Output," Harvard Business School Working Paper 00-073, April 2000.
- , Scott Stern, and Jeffrey L. Furman. "The Determinants of National Innovative Capacity," Harvard Business School Working Paper 00-034, October 18, 1999.
- "Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions," Harvard Business School Working Paper 98-080, 3/25/98.
- "What Do We Know About Variables in Accounting Profitability?" (with Anita McGahan), working paper, 9/30/97.
- and Mariko Sakakibara. "Competing at Home to Win Abroad: Evidence from Japanese Industry," July 1996, Rev. 8/99.
- "The Persistence of Shocks to Profitability: Comparing the Market-Structure and Chicago Views," (with Anita McGahan), Harvard Business School Working Paper 97-102, Boston, MA 1997.
- "The Emergence and Sustainability of Abnormal Profits," (with Anita McGahan), Harvard Business School Working Paper 97-103, Boston, MA 1997.
- "Tradeoffs, Activity Systems, and the Theory of Competitive Strategy," working paper, 12/2/96.
- with Jan W. Rivkin. "Activity Systems as Barriers to Imitation," working paper, Harvard Business School, 5/3/96.

- **Outras publicações**

- and Elizabeth O. Teisberg. Fixing Competition in U.S. Health Care, HBR Research Report from Harvard Business Review, June 2004.
- with Christian H.M. Ketels, Kaia Miller, and Richard T. Bryden. Competitiveness in Rural U.S. Regions: Learning and Research Agenda,

- report prepared for the Economic Development Administration, Department of Commerce, Washington, DC, February 25, 2004.
- The Cluster Initiative Greenbook (foreword by Michael E. Porter), Ö. Sölvell, G. Lindqvist, and C. Ketels, Stockholm: Ivory Tower (2003).
- and Christian H.M. Ketels. U.K. Competitiveness: Moving to the Next Stage, DTI Economics Paper No. 3, Economic and Social Research Council (UK), May 2003.
- , Örjan Sölvell, and Ivo Zander. "The Micro-competitiveness of Wireless Valley," in Invest in Sweden 2000, Stockholm: Invest in Sweden Agency, 2000.
- with Scott Stern and Council on Competitiveness. The New Challenge to America's Prosperity Findings from the Innovation Index, Washington, DC, March 1999.
- "Lifting All Boats: Increasing the Payoff from Private Investment in the US Economy," report of the Capital Allocation Subcouncil (Robert Denham and Michael Porter, co-chairmen) to the Competitiveness Policy Council, September 1995.
- "Comment on Financial Integration, Corporate Governance, and the Performance of Multinational Companies," by Mitsuhiro Fukao, The Brookings Institution, Washington, DC, 1995.
- "Capital Choices: Changing the Way America Invests in Industry," Council on Competitiveness and Harvard Business School, Washington, DC, June, 1992.
- "Changing Patterns of International Competition," in David J. Teece and Associates, Strategy and Organization for Industrial Innovation and Renewal, The Transamerica Lectures in Corporate Strategy, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA, 1987. Also reprinted in Readings in International Business: A Decision Approach (edited by Robert Z. Aliber and Reid W. Click), The MIT Press, Cambridge, MA and London, England, 1993. Also reprinted in The International Library of Critical Writings in Business and Management: Strategic Management, J. Birkinshaw, Cheltenham: Edward Elgar Publishing (2004).
- "Making America More Competitive: A Framework," in Global Competition: The New Reality, Report of the President's Commission on Industrial Competitiveness, Volume II, January 1985.
- "NEC's Strategy Review," in K. Ohmae, editor, Study of NEC, President Publishing Company, Tokyo, Japan 1984.
- "Regulatory Reform and Airline Capital Investment and Innovation," in Leon Moses, editor, Regulatory Reform and the Federal Aviation Act of 1975, U.S. Department of Transportation, Office of University Research, 1976.
- Section 5 "Financial Analysis" in Evaluation of the Financial Assumptions Contained in the USRA Final System Plan, Subcommittee on Transportation and Commerce, U.S. House of Representatives, October 1975. "Financial Projections for Radio Information Services: A Case Study," in Radio Information Services for the Print Handicapped, Corporation for Public Broadcasting, 1975.

Office of the Secretary of Transportation testimony, Volume IV, Capacity Reduction Agreements Case, Civil Aeronautics Board, Docket 22908, May 1974.

Office of the Secretary of Transportation testimony, "Study of Selected Railroad Holding Companies," Air Carrier Reorganization Investigation, Civil Aeronautics Board, November 1972 (with Charles Swinburn).

Office of the Secretary of Transportation testimony, "Overview of Economic Benefits and Disbenefits of Conglomerate Corporate Structures," Air Carrier Reorganization Investigation, Civil Aeronautics Board, November 1972.

