

---

# Pesquisa bibliográfica

Heraldo Vasconcelos  
(Chefe do Serviço de Documentação da Biblioteca  
Karl A. Boedecker, da EAESP/FGV)

---

## Estratégia competitiva e assuntos complementares

---

Eduardo Borba de Araújo  
Professor assistente no Departamento de Administração  
Geral e Recursos Humanos de EAESP/FGV.

A estratégia competitiva é uma das fontes mais promissoras de renovação do pensamento estratégico e de aplicação do mesmo à prática empresarial.

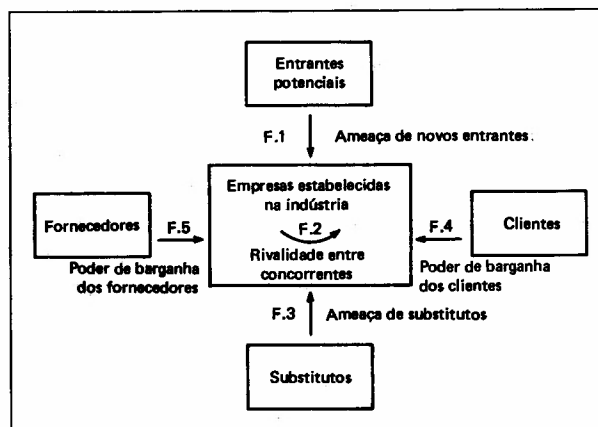
Versão revista e aperfeiçoada de uma velha conhecida, a estratégia de negócios (*business strategy*), a estratégia competitiva surgiu com maior força no cenário internacional em 1979, através do artigo de Michael E. Porter, intitulado Como as forças da concorrência determinam a estratégia.<sup>1</sup>

O Prof. Porter, principal artífice desta nova carreira estratégica, apresentou neste artigo, e numa série de obras que o sucederam,<sup>2</sup> as linhas gerais de um corpo teórico inovador, que poderia ser classificado como um *break through* tecnológico em matéria de estratégia empresarial. Com base em sua formação de economista e administrador, ele conseguiu integrar conceitos de economia industrial e de estratégia de empresas num único ferramental analítico, sintetizado no esquema abaixo, onde se encontram representados:

— os principais elementos do “sistema de negócios” da empresa;

— e as cinco “forças competitivas” que determinam a rentabilidade potencial de uma indústria ou setor de atividade (figura 1).

Figura 1  
Forças que dirigem a concorrência na indústria



Estas cinco forças,<sup>3</sup> que “comprimem” a rentabilidade da indústria, podem ser neutralizadas ou intensificadas por fatores estruturais de custos (economias de escala, efeito de experiência, outras vantagens de custos), de diferenciação (de produto físico ou ampliado, custos de mudança), ou por outras características estruturais do setor (seu estágio de desenvolvimento, seu grau de concentração, sua tendência à globalização, as políticas industriais vigentes, etc.)

A empresa que soube “esculpir” sua estratégia em cima dos fatores críticos de sucesso, tanto de custos como de diferenciação, e que estiver plenamente ciente das demais características estruturais que determinam a intensidade das forças competitivas do setor, conseguirá se posicionar favoravelmente na indústria, estabelecendo com precisão sua estratégia, identificando as estratégias perseguidas pelos concorrentes, e assegurando todo um elenco de vantagens competitivas duradouras em relação a estes últimos.

O arcabouço conceitual acima descrito causou um grande impacto nos meios acadêmicos e empresariais, "abrindo novos horizontes para estudiosos e praticantes da administração estratégica".<sup>4</sup> Logo uma legião de pesquisadores e de homens de negócios passou a explorar avidamente o filão recém-descoberto, resultando desta "febre conceitual" uma grande variedade de obras de peso, que vinham ampliar as fronteiras teóricas e práticas do modelo de Porter.

As contribuições para o campo da estratégia competitiva não se originavam, no entanto, apenas desta escola de pensamento voltada para a "análise estrutural e competitiva de uma indústria".

Havia outros grandes temas sendo debatidos na década de 80, como o conceito de administração estratégica, a definição estratégica de um negócio, a noção de estratégia global, entre outros, que ofereciam subsídios altamente significativos para um processo integrado de formulação de uma estratégia competitiva.<sup>5</sup>

Nesta pesquisa bibliográfica procuramos adotar, portanto, uma visão mais abrangente do nosso campo de estudo, selecionando não apenas obras diretamente vinculadas ao esquema teórico proposto inicialmente por Porter, mas também toda uma gama de livros e artigos representativos de outras correntes do pensamento estratégico, e que vêm complementar a estrutura básica sugerida por aquele autor.

As obras são apresentadas em ordem cronológica decrescente, abrangendo o período que vai de 1978 a 1987.

No entanto, para facilitar ainda mais o processo de consulta do leitor, vamos procurar classificá-las segundo quatro temas e respectivos subtemas, que são os tópicos que despontam com maior ênfase nas referências coletadas. Esta classificação por assunto dos livros e artigos selecionados é apresentada a seguir:

— *Primeiro tema:* Delimitação do campo da estratégia competitiva, ou posicionamento do mesmo dentro do contexto mais amplo da estratégia empresarial.

Este posicionamento pode se dar:

- em relação ao conceito de administração estratégica (refs. 8, 26 e 59);
  - em relação à estratégia corporativa (ref. 7);
  - e em relação ao planejamento e à implementação de ações operacionais (ref. 12).
- *Segundo tema:* Construção ou ampliação do corpo teórico básico referente ao processo de elaboração de uma estratégia competitiva:
- definição do arcabouço conceitual básico (refs. 65, 63 e 30);
  - contribuições gerais (refs. 68, 66, 56, 31 e 10);
  - contribuições relativas à análise estrutural de uma indústria (refs. 53, 38, 17 e 42);
  - contribuições relativas a aspectos geradores de vantagens competitivas (refs. 15, 23, 32 e 34);
  - contribuições relativas à definição de estratégias genéricas (refs. 4 e 35);
  - complementações quanto à estruturação de um sistema de informações competitivas (refs. 1, 16, 24 e 41);
  - complementações quanto à determinação das possíveis manobras competitivas (refs. 14, 20, 57 e 47).

— *Terceiro tema:* Aplicação dos conceitos de estratégia competitiva a meios industriais genéricos:

- em diferentes estágios de desenvolvimento:
  - aplicação dos conceitos a setores emergentes ou em crescimento (refs. 21 e 22<sup>6</sup>);
  - aplicação dos conceitos a setores maduros ou em declínio (refs. 61,<sup>7</sup> 46, 9, 64, 60 e 51)
- em setores globais:
  - formulação teórica mais próxima de "escola" de análise estrutural de indústrias (refs. 29,<sup>8</sup> 52, 55, 27, 28, 39 e 40)
  - formulação teórica "independente" sobre estratégias internacionais ou globais (refs. 2, 5, 6, 13, 18, 25, 33, 45, 48 e 50)
  - a situações diversas (refs. 49<sup>9</sup> 3, 11 e 19<sup>10</sup>).

— *Quarto tema:* A definição estratégica do negócio e outras contribuições adicionais para um processo integrado de formulação de uma estratégia competitiva (refs. 58,<sup>11</sup> 43, 67, 54, 37, 62, 44 e 36).

*Observações adicionais:*

1. A pesquisa bibliográfica detalhada a seguir foi realizada, na sua maior parte, no acervo da Biblioteca da EAESP/FGV.
2. As referências bibliográficas precedidas de asterisco não estão disponíveis no acervo da biblioteca.

<sup>1</sup> Referência de nº 65.

<sup>2</sup> Em especial as referências de nºs 63 e 30.

<sup>3</sup> A elas pode ser acrescentada uma sexta força, representada pela influência governamental no ambiente competitivo que está sendo considerado.

<sup>4</sup> Palavras textuais do professor e consultor Raimar Richers, um dos profissionais de maior renome no Brasil, no campo da estratégia empresarial.

<sup>5</sup> Este esforço de síntese de vários enfoques, com vistas ao desenvolvimento de uma metodologia integrada para a formulação de uma estratégia competitiva, está sendo inclusive efetuado pelo autor, sendo este o objeto de sua tese de doutorado.

<sup>6</sup> O artigo de nº 22 foi elaborado a partir da tese de Doctorat de 3ème Cycle do meu amigo e colega de turma Roland Calori, sendo que tive a oportunidade de acompanhar todo o desenvolvimento da referida tese, pois participávamos, na época, do mesmo programa de doutorado na França.

<sup>7</sup> Esta pode ser considerada a referência de base sobre estratégias em setores estagnados.

<sup>8</sup> Esta pode ser considerada a referência básica sobre estratégias globais segundo a ótica de Porter.

<sup>9</sup> Esta pode ser considerada a referência de base sobre a aplicação dos conceitos de Porter a situações diversas.

<sup>10</sup> Este caso merece destaque por se tratar de uma aplicação do modelo de Porter à realidade brasileira.

<sup>11</sup> Esta pode ser considerada a referência de base sobre a questão da definição estratégica de um negócio ou de um mercado.

## BIBLIOGRAFIA

1. Ball, Richard. Assessing your competitor's people and organization. *Long Range Planning*, 20/22 (102):32-41, Apr. 1987.
2. Dymont, John J. Strategies and management controls for global corporations. *The Journal of Business Strategy*, 7(4):20-6, Spring 1987.
3. Eppink, D. Jan. Competitive strategies in the dutch insurance industry. *Long Range Planning*, 20(104):30-7, Aug. 1987.
4. \*Herbert, T.T. & Deresky, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. *Strategic Management Journal*, 8:135-47, Mar./Apr. 1987.
5. Kim, W. Chan & Mauborgne, R.A. Cross-cultural strategies. *The Journal of Business Strategy*, 7(4):28-35, Spring 1987.
6. Ohmae, Kenichi. The triad world view. *The Journal of Business Strategy*, 7(4):8-19, Spring 1987.
7. Porter, Michael E. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3):43-49, May/June 1987.
8. ———. The state of strategic thinking. *The Economist*, 21-8, May 23, 1987.
9. Rafferty, James. Exit barriers and strategic position in declining markets. *Long Range Planning*, 20/22(102): 86-91, Apr. 1987.
10. Rappaport, Alfred. Linking competitive strategy and shareholder value analysis. *The Journal of Business Strategy*, 7(4):58-67, Spring 1987.
11. \*Wernerfelt, B. & Karnani, A. Competitive strategy under uncertainty. *Strategic Management Journal*, 8: 187-94, Mar./Apr. 1987.
12. Bhide, Amar. Hustle as strategy. *Harvard Business Review*, 64(5):59-65, Sept./Oct. 1986.
13. Boddewyn, J.J.; Soehl, R. & Picard, J. Standardization in international marketing; is Ted Levitt in fact right? *Business Horizons*, 29(6):69-75, Nov./Dec. 1986.
14. Cohen, W.A. War in the market place. *Business Horizons*, 29(2):10-20, Mar./Apr. 1986.
15. Ghemawat, Pankaj. Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, 64(5):53-8, Sept./Oct. 1986.
16. Ghoshal, Sumantra & Kim, Seok Ki. Building effective intelligence systems for competitive advantage. *Sloan Management Review*, 28(1):49-58, Fall 1986.
17. \*Harrigan, Kathryn R. Matching vertical integration strategies to competitive conditions. *Strategic Management Journal*, 7(6):535-55, Nov./Dec. 1986.
18. Leontiades, James. Going global — global strategies vs. national strategies. *Long Range Planning*, 19(100): 96-104, Dec. 1986.
19. Luce, Fernando B.; Fensterseifer, Jaime E. & Hexsel, Astor E. A estrutura competitiva da indústria de curtumes no Brasil: seu entendimento a partir do modelo de Porter. *Revista de Administração*, 21(4):23-32, out.dez. 1986.
20. Ries, Al & Trout, Jack. *Marketing warfare*. New York, McGraw-Hill, 1986.  
Livro em português: ——— *Marketing de guerra*. São Paulo, McGraw-Hill, 1986.
21. \*Sandberg, William R. *New venture performance: the role of strategy and industry structure*. Lexington, D.C. Heath, 1986, 206p.
22. Calori, Roland. Effective strategies in emerging industries. *Long Range Planning*, 18(3):55-61, June 1985.
23. Cash Jr., James I. & Konsynsky, Benn R. Is redraws competitive boundaries. *Harvard Business Review*, 63(2): 134-42, Mar./Apr. 1985.
24. Fuld, Leonard M. *Competitor intelligence: how to get it, how to use it*. New York, John Wiley, 1985, 479p.
25. Hamel, Gary & Prahalad, C.K. Do you really have a global strategy? *Harvard Business Review*, 63(4):139-48, July/Aug. 1985.
26. Hayes, Robert H. Strategic planning — forward in reverse? *Harvard Business Review*, 63(6):111-9, Nov./Dec. 1985.
27. Kogut, Bruce. Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains. *Sloan Management Review*, 26(4):15-28, Summer 1985.
28. ———. Designing global strategies: profiting from operational flexibility. *Sloan Management Review*, 27 (1):27-38, Fall 1985.
29. \*Porter, Michael E. *Competition in global industries*. Hagerstown, Harvard Business School Press, 1985. 581p.
30. ———. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, The Free Press, 1985. 557p.
31. ———. Technology and competitive advantage. *The Journal of Business Strategy*, 5(5):60-78, Winter 1985.
32. ——— & Millar, Victor E. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63 (4):149-60, July/Aug. 1985.

33. Shanks, David C. Strategic planning for global competition. *The Journal of Business Strategy*, 5(3):80-9, Winter 1985.
34. Wheelwright, Steven C. & Hayes, Robert H. Competing through manufacturing. *Harvard Business Review*, 63(1):99-109, Jan./Feb. 1985.
35. Wyman, John. Technological myopia — the need to think strategically about technology. *Sloan Management Review*, 26(4):59-64, Summer 1985.
36. Aaker, David A. *Developing business strategies*. New York, John Wiley & Sons, 1984, 391p.
37. \*Day, George S. *Strategic market planning: the pursuit of competitive advantage*. St. Paul, West Publishing, 1984. 237p.
38. Farmer, David. Competitive analysis — its role in purchasing. *Long Range Planning*, 17(3):72-7, June 1984.
39. \*Kogut, Bruce. Normative observations on the international value-added chain and strategic groups. *Journal of International Business Studies*, 151-67, Fall 1984.
40. Leontiades, James. Market share and corporate strategy in international industries. *The Journal of Business Strategy*, 5(1):30-7, Summer 1984.
41. Sammon, William L. *Business competitor intelligence: methods for collecting, organizing and using information*. New York, John Wiley, 1984. 357p.
42. Bhide, Amar. Beyond Keynes: demand-side economics. *Harvard Business Review*, 61(4):100-10, July/Aug. 1983.
43. Borba Araujo, Eduardo. *Uma introdução teórica ao modelo de Abell*. Documento apresentado à 1ª Reunião Anual da SPE — Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial, mar. 1983. 20p.
44. Frazier, Gary L. & Howell, Roy D. Business definition and performance. *Journal of Marketing*, 47(2):59-67, Spring 1983.
45. Gluck, Frederick. Global competition in the 1980's. *The Journal of Business Strategy*, 3(4):22-7, Spring 1983.
46. Harrigan, Kathryn R. & Porter, Michael E. Ed-game strategies for declining industries. *Harvard Business Review*, 61(4):111-20, July/Aug. 1983.
47. Henderson, Bruce D. The anatomy of competition. *Journal of Marketing*, 47(2):7-11, Spring 1983.
48. Levitt, Theodore. The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3):92-102, May/June 1983.
49. Porter, Michael E. *Cases in competitive strategy*. New York, The Free Press, 1983, 541p.
50. Davidson, William H. *Global strategic management*. New York, John Wiley, 1982. 348p.
51. Hearne, Roger W. Fighting industrial senility: a system for growth in mature industries. *The Journal of Business Strategy*, 3(2):3-20, Fall 1982.
52. Hout, Thomas; Porter, Michael E. & Rudden, Eileen. How global companies win out. *Harvard Business Review*, 60(5):98-108, Sept./Oct. 1982.  
Artigo em português: ——. As razões do sucesso das empresas globais. *Harvard — Exame*, Volume Planejamento Estratégico, Seleção Novos Caminhos, p. 30-9.
53. Yip, George S. Gateways to entry. *Harvard Business Review*, 60(5):85-92, Sept./Oct. 1982.  
Artigo em português: ——. Portas de entrada. *Harvard — Exame*, Volume Planejamento Estratégico, Seleção Novos Caminhos, p. 48-54.
54. \*Day, George S. Strategic market analysis and definition: an integrated approach. *Strategic Management Journal*, 2:281-99, 1981.
55. Kiechel III, Walter. Playing the global game. *Fortune*, 111-26, Nov. 16, 1981.
56. ——. Three (or four or more) ways to win. *Fortune*, 181-8, Oct. 19, 1981.
57. \*Kotler, Philip & Singh, Ravi. Marketing warfare in the 1980's. *The Journal of Business Strategy*, 3:30-41, Winter 1981.
58. Abell, Derek F. *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980. 257p.
59. Gluck, Frederik W.; Kaufman, Stephen P. & Walleck A. Steven. Strategic management for competitive advantage. *Harvard Business Review*, 58(4):154-61, July/Aug. 1980.  
Artigo em português: ——. Administração estratégica e vantagem competitiva. *Harvard — Exame*, Volume Planejamento Estratégico, Seleção Grandes Decisões, p. 87-94.
60. Hall, William K. Survival strategie in a hostile environment. *Harvard Business Review*, 58(5):75-85, Sept./ Oct. 1980.  
Artigo em português: ——. Estratégias de sobrevivência num ambiente desfavorável. *Harvard — Exame*, Volume Planejamento Estratégico, Seleção Novos Caminhos, p. 11-21.
61. \*Harrigan, Kathryn R. *Strategies for declining businesses*. Lexington. D.C. Heath, 1980.
62. Levitt, Theodore. Marketing sucess through differentiation — of anything. *Harvard Business Review*, 83+, Jan./Feb. 1980.

Artigo em português: —. Sucesso no marketing através da diferenciação — de qualquer coisa. *Harvard — Exame*, Volume Marketing, Seleção Grandes Decisões, p. 11-8.

63. Porter, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, The Free Press, 1980. 396p.

Livro em português: —. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 1986. 362p.

64. Hamermesh, Richard G. & Silk, Steven B. How to compete in stagnant industries. *Harvard Business Review*, 57(5):161-8; Sept./Oct. 1979.

Artigo em português: —. Como concorrer em setores estagnados. *Harvard — Exame*, Volume Marketing p. 45-51.

65. Porter, Michael E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 137+, Mar./Apr. 1979.

Artigo em português: —. Como as forças da concorrência determinam a estratégia. *Harvard — Exame*, Volume Planejamento Estratégico, p. 87-95.

66. \* —. The structure within industries and companies' performance. *Review of Economics and Statistics*, 61:214-27, May 1979.

67. Abell, Derek F. Strategic windows. *Journal of Marketing*, 42(3):21-6, July 1978.

68. \*Newman, Howard H. Strategic groups and the structure-performance relationship. *Review of Economics and Statistics*, 60:417-27, Aug. 1978.

# TÉCNICA DE RORSCHACH ATLAS E DICIONÁRIO PARA CRIANÇAS E PRÉ-ADOLESCENTES

**ISABEL ADRADOS**  
(planejamento e supervisão)

A obra resulta de pesquisa realizada pelo Centro de Estudos de Testes e Pesquisas Psicométricas (CETPP), do ISOP/FGV, cujos instrumentos constituem um questionário psicossocial, um teste de inteligência e a Técnica de Rorschach, aplicados em 700 crianças de diferentes camadas sociais, entre 7 e 14 anos.

Com a divulgação desse estudo pretende-se ajudar à melhor compreensão do psiquismo da criança, seu modo de perceber o mundo — considerados os fatores capazes de influir em sua personalidade e comportamento.

434 p