

ESTRATÉGIA POR DIFERENCIAÇÃO: UMA PROPOSTA DE VANTAGEM COMPETITIVA ATRAVÉS DO COMPOSTO DE MARKETING E VALOR SOCIAL

Ernani J. Alves¹
Antonio Vico Mañas²

Resumo

Este artigo tem duas finalidades, a primeira é promover uma discussão sobre as estratégias genéricas de Porter (1986). Considerando o processo contínuo de transformações que o mercado passa, empresas precisam reagir em tempo real se quiserem efetivamente consolidar-se para um crescimento sustentável. A proposta de Porter (1986) baseia-se na escolha de apenas uma estratégia competitiva, seja por liderança em custo, diferenciação ou enfoque, contudo, este artigo traz alguns indicadores de que é possível as organizações adotarem estratégias combinadas, e que as mesmas nem sempre são exclusivas. Segundo, é propor a expansão de escopo da estratégia por diferenciação através da inclusão da liderança por custo e aspectos de responsabilidade sócio-ambiental como sendo as competências necessárias para a competitividade no mundo cooperativo contemporâneo.

Palavras-Chave: estratégia, competitividade, diferenciação

Abstract

This article has the purpose of creating a discussion on Porter's (1986) generic strategies. Considering the market transformations continuous process, companies need to react in real time if they want to consolidate for a sustainable growth. Porter's Proposal bases on choice of only a competitive strategy, be by leadership in cost, differentiation or focus,

¹ Mestrando em Administração pela PUC-SP, Pós-graduação em Enga. Econômica-financeira pelo IPEP – Inst. Pesquisa do Estado de São Paulo, MBA em Gestão Empresarial pela FGV, Bacharel em administração pela Universidade Anhembi Morumbi e Auditor Líder da Qualidade - NBR – ISO 9001: 2008 (IRCA – International Register Of Certificated Auditors and IQA – Governing Board of the Institute of Quality Assurance). Endereço: Av. En g. Alberto de Zagottis, nº 635 – Jd. Anhaguera – São Paulo/SP. CEP: 04675-085. E-mail: ernani@cefar.com.br. Telefone: (11) 5521-9244

² Administrador de Empresas, Mestre em Administração, Doutor em Ciências Sociais, Pós-doutorado em Administração. Professor Titular da PUC-SP (Depto. de Administração e do Programa de Estudos Pós-graduados em Administração). Endereço: Rua Monte Alegre, nº 984 4.andar – Perdizes – São Paulo/SP. CEP: 05014-901. E-mail: avico@uol.com.br. Telefone: (11) 3670-8513

however, this article brings some indicators that it is possible the organizations adoption strategies combined, and how the same not always they are exclusive. Other important point is to propose the strategy scope expansion for differentiation, to involve also aspects of social and environmental responsibility.

Key words: strategies, competitive, differentiation.

Introdução

O marketing está inserido em todo e qualquer processo de transação de valores, cuja finalidade essencial é o bem estar de pessoas, organizações ou nações. Pode-se dizer que o marketing é um elemento peremptório para competitividade e de consolidação de cenários sob perspectivas de ordem sociológica e econômica. Por volta de 1912, a produção e distribuição de produtos passaram a ser função central do marketing e condição de integração entre compradores e vendedores, havia a necessidade de classificar produtos quanto ao ponto de venda, conveniência e emergência entre outras características, fato este ocorrido numa época em que o marketing era orientado pelos princípios da economia.

Vive-se em tempos em que o marketing deixou de ser apenas atividade atribuída aos vendedores e distribuição como ponto central, está prática transita em todas áreas da organização onde o esforço coletivo deve resultar em bens de serviços ou produtos que satisfaçam clientes. Produzir o que o cliente deseja, talvez não seja apenas suficiente para satisfazê-lo, é preciso criar pilares de relacionamento que sustente um processo de transação de longo prazo.

O marketing é estratégico, o que é um pleonasma dizer “estratégia de marketing”, porque tanto o contexto como as atividades de marketing estão voltadas para a competitividade, para um determinado ambiente com um único intuito, a transação.

Marketing é o exercício das ações dos 4 Ps para o ambiente externo da empresa, 4 Ps ou composto de marketing são processos de gestão e resultam em ações de competitividade cujos intuítos são a maximização de lucro, participação de mercado entre outros objetivos baseados no crescimento ou sobrevivência da organização. A existência

do marketing é para servir as barreiras de competitividade, se não há competitividade não há marketing, práticas de preço, de localização, distribuição ou qualquer diferenciação deve servir como forma de ajustamento ao cenário mercadológico, desta forma, a prática do marketing está em função do ambiente externo e todos os esforços da organização devem traduzir em ofertas de soluções para o seu público-alvo.

A proposta deste artigo é uma revisão teórica e crítica das estratégias genéricas de Porter 1986, que tem como base uma revisão bibliográfica e uma pesquisa de campo, portanto a citação que se faz neste referido trabalho diz respeito às tipologias de estratégia de Porter 1986. As questões que norteiam ou sugerem a problematização deste trabalho são:

- a) As estratégias genéricas de Porter são determinantes para obtenção da vantagem competitiva ou sobrevivência das organizações?
- b) A liderança em custo não é uma estratégia de diferenciação?
- c) A diferenciação deve ser baseada somente no produto?
- d) Quais são as expectativas do consumidor consciente sob contexto da responsabilidade sócio-ambiental da empresa?

Com essa determinação tem-se a oportunidade de discussão dessas questões e novos rumos sobre a necessidade de criação de outras tipologias de estratégias. Para tanto, este artigo se divide em quatro partes: inicia-se abordando o que é estratégia, fazendo uma breve recuperação histórica até atualidade; revisão crítica das estratégias genéricas de Porter (1986); metodologia de pesquisa e análise (1986); necessidades de novos estudos como proposta de revisão de Porter (1986). Será utilizada apenas a palavra "produto", mesmo quando a situação permita uma inferência também para o ramo de serviços.

Estratégia

Os anos 80 testemunharam a entrada da palavra estratégia no vocabulário popular.

Dada a ascensão dos economistas neoliberais e da ascensão política, o espírito dessa época era notadamente, comercial. A palavra estratégia deriva do grego *strategia*, que significa arte do general, e foi primeiramente usada na língua inglesa em 1688. Conforme o James's Military Dictionary de 1810, estratégia envolve algo feito fora da visão do inimigo, enquanto as táticas são medidas imediatas tomadas frente ao adversário.

A introdução de estratégia no mundo dos negócios ocorreu simultaneamente com a questão da competitividade. De fato, um dos pontos de referência mais freqüentemente usados no campo da estratégia tem sido a formulação de Andrews, que define como rivalidade entre companheiros para a conquista de prêmios em um jogo definido e compartilhado. Aqui, como sugerimos para os anos 80, a estratégia é vista como meio de obter o ajuste entre a empresa e o ambiente, e é julgada com a sustentabilidade que leva ao que a administração pode ser.

Depois de muita aplicação e desenvolvimento, o conceito de estratégia e as técnicas de administração estratégica ultrapassaram os limites do campo militar e passaram a conduzir a vida das organizações visto que, desde os seus primórdios, a administração preocupa-se em unir recursos materiais e humanos para o alcance de metas previamente determinadas (MAXIMINIANO, 2000).

Segundo Sawyer (apud NEVES, 1999, p.21), “nos negócios, estratégia é a arte ou ciência de usar recursos disponíveis e recém-criados com a máxima eficácia para se moverem em direção aos objetivos do negócio”. Para ele, as estratégias empresariais devem ser elaboradas e executadas cuidadosamente, de modo a proporcionar o alcance dos resultados esperados.

Para Ansoff (1965), a estratégia é vista como um conjunto de normas de decisão que orientam o comportamento de uma empresa no alcance de seus objetivos.

As definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto autores que as referem. Existindo, embora, convergência em alguns aspectos na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objetos de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento. Como afirmam diversos autores citados (HAMBRICK; 1980), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de

consenso.

Os conceitos e visões da estratégia, entre prática e teoria (MINTZBERG; 2000): (a) a estratégia diz respeito tanto à organização como o ambiente; (b) a essência da estratégia é complexa; (c) a estratégia afeta o bem estar da organização; (d) a estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo; (e) as estratégias existem em níveis diferentes; e (f) a estratégia envolve vários processos de pensamento.

Outro fator importante é que o conteúdo da estratégia, assim como as crenças sobre as quais a mesma é construída, são fluxos em constante formação (DRUKER;1994). Dessa forma, a estratégia é um produto em constante formação. Entre os vários enunciados, estratégia tem sido tratada como: plano, padrão, posição, perspectiva e truque (MINTZBERG; 1987); um processo de aprendizado (Senge:1990); desenvolvimento de competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD; 1995); incrementalismo lógico e inovação (MINTZBERG; QUINN;2001). Para os clássicos como Igor Ansoff e Michael Porter dominar ambientes internos e externos exige um bom planejamento e um processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem competitiva a longo prazo.

Analisando as definições apresentadas, pode-se considerar que a estratégia é vista como um guia que procura orientar o comportamento das empresas a fim de que estas alcancem seus objetivos; é um conjunto de orientações que direcionam e posicionam a empresa em seu ambiente, organizam seus recursos a fim de alcançar resultados pré-determinados.

Fundamentação Teórica

A análise do ambiente interno e externo de uma organização é a essência de qualquer esforço de planejamento estratégico porque exige que as organizações avaliem as potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças para poder identificar um nicho que a organização possa explorar. Uma vez que o ambiente de uma organização, em grande grau, defina as opções da administração, uma estratégia de sucesso será aquela que estiver bem ajustada ao ambiente. Por isso, partiremos do pressuposto de que a

administração tem uma compreensão precisa do que está acontecendo em seu ambiente e está atenta a tendências importantes que poderiam afetar suas operações.

Hamel (2000) afirma que existe uma linha muito tênue entre as organizações que venceram o passado e as que inventam o futuro. No entanto, essa linha não separa a velha e a nova economia, senão organizações capazes de empreender uma inovação profunda das que não têm essa capacidade. Em Vico Mañas (2007) entende-se que inovar não faz parte apenas do operacional e do tático, é algo mais abrangente, estratégico, pois gera diferenciação e pode promover desenvolvimento geral da organização e da sociedade. Inovar significa, em um sentido mais amplo, ofertar bens e serviços que não existiam anteriormente. São coisas diferentes que agora estão à disposição. Na prática são conhecimentos e mudanças que experimentadas são capazes de garantir um diferencial competitivo ou pelo menos a tentativa de ser uma organização competitiva. O reflexo é uma pressão, dos clientes, dos concorrentes ou mesmo internas da organização e que levam a novas experiências.

Porter (1986) defendeu que a competição não depende exclusivamente da atuação dos concorrentes, sendo que o grau de rivalidade é consequência de cinco forças competitivas básicas que ele denominou “forças que dirigem a concorrência na indústria: rivalidade entre as empresas existentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores”. Ocorre que tais forças, além de determinarem o grau de concorrência em uma indústria, também influenciam o retorno sobre os investimentos realizados pelas empresas, e têm elevada importância no processo de definição de estratégias. Todas estas forças influenciam e também são influenciadas por todas as empresas da indústria, entretanto, aquela que identificar as origens de tais forças e assim influenciá-las a seu favor, poderá usufruir melhores posições no setor, o que será traduzido em maiores retornos.

Ainda que seu trabalho, Porter procura identificar as fontes de vantagem competitiva da empresa, utilizando o modelo da *cadeia de valor* como forma de análise sistemática de todas as atividades executadas por uma empresa, assim como o modo que elas estão ligadas entre si ou às atividades de outras empresas (fornecedores, canais de

distribuição, consumidores finais, etc). Porter procura descrever o modo como uma empresa pode obter uma vantagem de custo sustentável ou diferenciar-se de seus concorrentes e pretende, assim, responder “Por que empresas de uma mesma indústria apresentam diferenças de rentabilidade sustentáveis a longo prazo?”.

Porter propõe que nenhuma empresa pode ter um desempenho num nível acima da média, tentando ser tudo para todas as empresas. A administração, portanto, precisa selecionar uma estratégia que confira à sua organização uma vantagem competitiva. A Blockbuster, por exemplo, demonstrou ser muito competitiva em todos os mercados em que entrou devido à sua ampla seleção de filmes e ao seu compromisso com o atendimento. Estas qualidades, altamente valorizadas pelos clientes dificultam a vida das videolocadoras concorrentes.

Identifica Porter (1986) três estratégias que a administração pode escolher: liderança de custo, diferenciação e foco. A escolha dependerá das forças da organização e das fragilidades dos concorrentes. Segundo o autor, deve-se evitar uma posição na qual tenha de bater todo mundo em seu ramo de atividade. O objetivo deve ser o de colocar a força da organização onde a concorrência esteja. Quando uma empresa se dispõe a ser produtor de baixo custo em seu ramo, está adotando uma estratégia de liderança de custo, quando a organização busca ser a única em seu ramo mediante procedimentos amplamente valorizados pelos clientes está adotando uma estratégia de diferenciação e finalmente quando uma organização visa uma vantagem de custo ou diferenciação em um segmento estreito está adotando uma estratégia de foco (segmentação).

Liderança em Custo

A estratégia de *liderança no custo total* procura atingir o menor custo possível através da utilização de políticas e processos que orientem a companhia para suas atividades fins. Este tipo de estratégia exige que a empresa possua grande capacidade instalada para atender elevadas demandas, o que proporcionará economias de escala e reduções de custo em virtude da experiência adquirida. Ainda que os atributos de qualidade e atendimento ao cliente sejam importantes, o foco desta estratégia é o custo

baixo para conquistar os clientes sensíveis ao preço. Mesmo que a existência e ação das forças competitivas influenciem a rentabilidade da empresa, a liderança no custo total permite que a empresa obtenha retornos acima da média, e também protege a companhia dos competidores, uma vez que os custos mais baixos possibilitam o lucro mesmo quando os concorrentes já os tenham consumido.

Diferenciação

A estratégia de *diferenciação* procura diferenciar a oferta da empresa dos concorrentes através da criação de um diferencial competitivo, que pode ocorrer sob as formas de marcas e atendimento personalizado, dentre outras dimensões. Esta estratégia não considera grandes volumes e preço baixo. Ao contrário, a estratégia de diferenciação busca atender um número menor de clientes de uma forma mais personalizada, o que inviabiliza a conquista de grande participação de mercado. Desta forma, a empresa cria barreiras de entrada aos concorrentes em virtude da lealdade obtida dos consumidores. Além disso, o poder de barganha dos compradores diminui à medida que os mesmos são menos sensíveis ao preço e também por causa da escassez de alternativas que atendam às suas necessidades de forma satisfatória.

Mesmo não ignorando a questão relativa ao preço baixo, a estratégia de diferenciação busca obter retornos acima da média, como modo de defender sua posição na indústria perante as forças competitivas.

Enfoque

A estratégia de *enfoque* busca centrar as forças em um grupo específico de compradores, ou em uma determinada área geográfica, e assim, o enfoque pode ocorrer de formas variadas. Normalmente as estratégias de custo baixo e diferenciação são aplicadas com ampla abrangência em todo o setor. Entretanto, a estratégia de enfoque procura atender um alvo específico com alta eficiência e, para que este objetivo seja atingido, todos os processos são definidos em conformidade com este tipo de estratégia.

Isto ocorre porque a empresa entende que é possível atender com maior precisão as necessidades de um público-alvo mais específico do que procurar atender às necessidades da indústria como um todo. Assim, como nas estratégias de liderança no custo total e diferenciação, a utilização adequada do enfoque também proporciona retornos acima da média, pois a empresa pode atingir uma posição de baixo custo ou de diferenciação, ou ambas.

**Figura 1 : Estratégias Genéricas de Porter
Vantagem Competitiva**

		Custo Mais Baixo		Diferenciação	
		1. Liderança em Custo		2. Diferenciação	
Escopo Competitivo	Alvo Amplo				
	Alvo estreito	3A. Enfoque no Custo		3B. Enfoque na Diferenciação	

Fonte: PORTER, M – Vantagem Competitiva – 1986

O sucesso de longo prazo de qualquer estratégia requer que sua vantagem competitiva seja sustentável, ou seja, ela deve resistir à erosão provocada pelas ações de concorrentes ou por mudanças evolutivas no setor. Manter uma vantagem competitiva não é uma tarefa simples. A tecnologia muda e com ela as preferências dos clientes. É importante lembrar que algumas vantagens podem ser imitadas (benchmarking). A administração precisa criar barreiras que dificultem a imitação ou que reduzam as oportunidades de concorrência. O uso de patentes e direitos autorais, por exemplo, reduz as chances de imitação. Quando há fortes economias de escala, reduzir preços para obter volume é uma tática útil. Reter fornecedores por meio de contratos exclusivos limita a capacidade de atendimento aos concorrentes. E o incentivo a políticas governamentais que imponham tarifas de importação pode limitar a concorrência estrangeira.

Para Kotler (2000), o conceito de diferenciação é o ato de relacionar um montante de diferenças significativas para distinguir o produto da empresa do produto do concorrente. Para que a estratégia de diferenciação do produto traga resultado satisfatório,

a empresa deve contar com a excelência operacional, intimidade com o consumidor (para conhecer suas reais necessidades) e a liderança em termos de produto. As empresas encaram as fontes em potencial de diferenciação de uma forma muito limitada. Elas vêm a diferenciação em termos das práticas de marketing ou do produto físico, ao invés de considerarem que elas originam-se potencialmente em qualquer parte da cadeia de valores. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca e também à conseqüente menor sensibilidade ao preço.

As opções estratégicas apresentadas são formas alternativas para as empresas se defenderem das forças competitivas que modelam o ambiente de negócios. A busca de uma posição intermediária é entendida pelo mercado como indefinição da empresa com relação ao seu posicionamento estratégico, o que traz mais problemas do que soluções. Nesta situação, a organização não possui escala suficiente para conquistar grande participação de mercado e assim usufruir os benefícios das vantagens de baixo custo. Da mesma forma, a empresa não consegue fazer uma oferta diferenciada ao mercado, o que dificulta a conquista da lealdade dos consumidores e pode gerar várias inconsistências. Além disso, a indefinição estratégica reduz a rentabilidade da empresa e compromete as possibilidades de sucesso, (PORTER; 1986).

Estratégia competitiva é o conjunto de ações de uma empresa para criar uma posição sustentável no mercado, enfrentar as forças competitivas e obter retorno sobre o capital investido. Porter define estratégia competitiva como “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria” visando “estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

Segundo Porter (1986), quanto ao desenvolvimento da estratégia, estas podem ser divididas em dois tipos: as que foram desenvolvidas explicitamente, por meio de um processo de planejamento; e as que evoluíram implicitamente, através das atividades dos departamentos funcionais da empresa. O autor defende a formulação explícita de estratégias competitivas, ressaltando que as mesmas devem ser pensadas, elaboradas e planejadas. Esse processo resulta em benefícios significativos para toda a empresa visto que integra as políticas departamentais na formação de um conjunto comum de metas, as

quais todos farão esforços para atingir.

Para Porter (1986), desenvolver uma estratégia competitiva é determinar a maneira como uma organização irá competir, suas metas e políticas para realizá-las. Para desenvolver uma estratégia competitiva é preciso relacionar a organização com a sua indústria, a fim de que se possa compreender a concorrência e identificar as características estruturais que possibilitam a formulação de estratégias para a obtenção da vantagem competitiva. Segundo Porter, a escolha de uma estratégia competitiva baseia-se em dois aspectos importantes: na atratividade da indústria em termos de rentabilidade; e na posição competitiva da empresa na indústria. Esses dois aspectos são dinâmicos e mutáveis, visto que a escolha de uma estratégia competitiva pode tornar uma indústria mais ou menos atrativa, como também pode alterar a posição de uma empresa dentro da indústria. Portanto, a estratégia competitiva deve responder ao meio ambiente da empresa bem como tentar moldar esse meio ambiente a seu favor.

Na visão de Porter (1991), um setor pode ser definido como um grupo de empresas cujos produtos ou serviços substituem uns aos outros com facilidade. Por isso, é importante que cada organização que compete em uma indústria possua uma estratégia competitiva bem definida e planejada.

Falácias da estratégia por diferenciação em produtos

Muitas organizações criam diversos diferenciais em produtos e serviços como proposta de estratégia competitiva, contudo, lançam diferenciais com base na capacidade de suas potencialidades e não com base nas necessidades de mercado. Em outras palavras, não é a quantidade de diferenciações atribuídas aos produtos e serviços que definirá uma estratégia sustentável, mas, diferenciações percebidas e valorizadas pelo cliente. A estratégia de diferenciação deve estar direcionada ao posicionamento de mercado da organização, se uma empresa do setor de transporte aéreo está focada na redução de custos de suas operações e como resultante, oferecer o menor preço de mercado a seus clientes, de na da adianta oferecer diferenciais com base no serviço de bordo, ou acomodações especiais, pois o grande diferencial competitivo continuará sendo o custo

da passagem.

Outra falácia estratégica muito comum é a diferenciação de fácil imitação pelos concorrentes. Criar efetivamente vantagem competitiva é estar à frente de seus concorrentes, é possuir competências exclusivas de forma que além dos clientes perceberem o valor ofertado, seja também de difícil imitação. O conceito de produto potencial se deu em função de várias diferenciações atribuídas ao produto, seja design, funcionalidade, qualidade ou tecnologia, como estratégia de diferenciação para competitividade. Contudo, há uma grande tendência de que a diferenciação em produto permaneça por curto tempo no mercado, pois com o domínio plural da inovação tecnológica, as organizações criam “diferenciações commodities” de fácil reprodutibilidade, propiciando ao consumidor baixa expectativa e maior procura por diferenciação ainda não imitada. A palavra “commodities” utilizada neste artigo, vem ilustrar a fácil imitação e reprodutibilidade de produtos e serviços.

Diferenciação em serviços

Atualmente o relacionamento entre fornecedores de serviço e os clientes tornou-se um assunto de grande importância. Num mercado cada vez mais competitivo, sobrevivem as empresas que conseguem oferecer ao seu cliente mais valor por um custo menor. Os produtos oferecidos pelas empresas concorrentes tendem à padronização e isso torna imprescindível que a oferta seja diferenciada por algum fator de importância para o cliente.

Os serviços agregados aos produtos aumentam o valor da oferta e podem ser determinantes para a melhora no desempenho da empresa. Contudo, para que os serviços oferecidos realmente diferenciem a oferta, eles devem ser percebidos e valorizados pelos clientes.

Uma das grandes tendências do cenário empresarial na atualidade é a transição de uma economia de produção para uma economia com base no serviço. Como forma de obter vantagem competitiva, as organizações devem se empenhar cada vez mais no melhor desempenho dos seus serviços, considerando que é mais difícil copiar um serviço

do que a tecnologia desenvolvida para produtos manufaturados.

Grönroos (1993) propõe tratar serviços ao cliente como uma forma de orientação da empresa que busca seu diferencial na satisfação dos clientes através da prestação de serviços.

Discussão

Após a publicação da obra “Estratégia Competitiva” ao longo das duas últimas décadas Hill (1988), apresentou algumas críticas aos trabalhos de Porter (1986), que defende a necessidade da escolha de uma única posição estratégica pela empresa. Hill (1988) afirma que Porter comete dois equívocos ao dizer que uma empresa deve escolher uma das estratégias competitivas genéricas, ou caso não o faça, ficará no meio-termo”. O primeiro refere-se à diferenciação, uma vez que a diferenciação pode ser um meio para a empresa atingir uma posição de liderança no custo total. O segundo aspecto ressalta que existem várias situações em que para estabelecer vantagem competitiva sustentável, é preciso buscar simultaneamente estratégias de liderança em custo e diferenciação, porque em várias indústrias não há somente posição de baixo custo. Entretanto, para Hill (1988; 401) a diferenciação pode ser um meio para a empresa atingir uma posição de liderança em custo.

Existem algumas situações nas quais a sustentação da vantagem competitiva exige que a empresa busque simultaneamente as posições de baixo custo e diferenciação, pois em várias indústrias, não é possível competir somente em baixo custo”. Estas situações levantam a questão de que as estratégias de baixo custo e diferenciação não são inconsistentes, podem ser combinadas e não são mutuamente exclusivas ainda que Porter sugere que tais empresas estão no meio-termo (PORTER; 1986).

Porter (1996) sustenta que liderança em custo e diferenciação não são simultaneamente sustentáveis, mas se trai ao apresentar o exemplo da Southwest Airlines, empresa que reduziu seus custos ao cortar refeições, reserva de assentos e transferência de bagagem entre conexões (mas, como estes serviços acarretam atrasos às outras empresas aéreas, a Southwest acabou também se diferenciando em relação aos

concorrentes).

Uma empresa que adota a estratégia combinada em liderança em custo e diferenciação, segundo Hill (1988), o gastos com investimentos em diferenciação causa elevação dos custos, contudo, o aumento de volume reduz os custos, o que em longo prazo reduzirá também os custos unitários. Hill (1988), então destaca três fontes de redução de custos: efeito aprendizagem, economias de escalas e economias de escopo. Assim o autor propõe que a diferenciação permite à empresa atingir uma posição de baixo custo, porém, ressalta o autor que o grau de contribuição da diferenciação para a obtenção de custo baixo depende de duas condições: do aumento da demanda resultante do investimento em diferenciação e da redução de custos resultante do aumento de volume. Estratégia combinada de custo e diferenciação pode ser uma proposta viável para empresas do setor de eletroeletrônicos serem menos vulneráveis e obterem um crescimento sustentável em longo prazo em razão das constantes mudanças de mercado.

Segundo os estudos de Dess e Davis, (*apud* CARNEIRO -1997) empresas que utilizavam simultaneamente das estratégias de liderança em custo e diferenciação apresentavam um bom desempenho. Miller e Dess (*apud* CARNEIRO -1997) propuseram uma nova visão para o modelo de Porter (1986) abrangendo sete dimensões de combinações estratégicas que visam atender aos escopos amplo e estreito : **I** (diferenciação + baixo custo + escopo estreito) **II** (diferenciação + baixo custo + escopo amplo) **III** (diferenciação + escopo estreito) **IV** (diferenciação + escopo amplo) **V** (baixo custo + escopo estreito) **VI** (baixo custo+ escopo amplo) **VII** (meio-termo).

Mintzberg (1988) também propôs novas tipologias de estratégias genéricas a partir de um conceito amplo de diferenciação; diferenciação por preço, diferenciação imagem, diferenciação por suporte, diferenciação por qualidade e diferenciação por projeto, Porter (1991) afirma que a vantagem competitiva provém também das competências essenciais, que são basicamente a integração de vários recursos e que estas só serão sustentáveis, se for de difícil imitação. Após valorizar o papel dos recursos internos da organização, Porter retorna à sua posição com enfoque no ambiente externo e observa que seus trabalhos demonstram que a vantagem competitiva das nações Porter (1991) reside mais nas características do ambiente do que nas condições iniciais da organização.

Pesquisa / Metodologia

Frente à problemática sobre as estratégias genéricas de Porter (1986) e que as mesmas não reforçam que são excludentes, procurou-se identificar quantos fatores são decisivos no ato da compra do consumidor diante da variedade de ofertas de produtos eletroeletrônicos. Nesta pesquisa a principal preocupação é revelar se o consumidor é sensível ao produto referente aos atributos de diferenciações, preço ou se ambas simultaneamente. O setor escolhido foi eletroeletrônico, por se tratar de produtos norteados tecnologia a todo o tempo e tem como característica o consumo em massa por atender a vários perfis de consumidores.

A pesquisa foi baseada em entrevistas individuais num total de 57 respondentes, sendo estes pertencentes a uma mesma indústria do setor farmacêutico. A finalidade também, toma como base, servir como iniciador além das críticas de Hill (1988) para contextualização da adoção por estratégias de competitividade combinadas e propor a univocidade da diferenciação no contexto estratégico como vantagem competitiva das organizações, seja por custo (preço) e qualquer outra diferenciação atribuída à transação.

A pesquisa baseou-se em questões: Quais os produtos eletroeletrônicos que foram adquiridos no período de maio – 2007 a outubro de 2007? e Qual ou quais foram os fatores decisivos para a compra do aparelho?. Em seguida, também foram questionadas, as pessoas entrevistadas se há a intenção adquirir algum produto nos próximos seis meses e quais motivos as levariam a antecipar a aquisição desses equipamentos ou adquiri-los em ocasião programada.

Resultados

Os produtos mais citados adquiridos entre maio-2007 a Outubro-2007 foram; televisores – CRT, MP4 – player, Celular, DVD Player e Mini system. Os produtos mais citados com intenção de compra para os próximos seis meses são; TV – LCD, computador, TV – CRT e IPOD, nota-se que há grande procura por produtos realçados tecnologicamente além de conferir também a importância do preço e design. A marca

Sony foi a mais citada e confiável entre produtos como DVD Player – MP3- player e televisores. Sobre a segunda questão – num primeiro momento perguntado aos entrevistados sobre o que levaram a decidir pela compra de um eletroeletrônico, a maioria respondeu ter no mínimo dois fatores decisivos – tecnologia e preço (ver gráfico 3) e, em seguida solicitado para que escolhessem apenas um fator decisivo no ato da compra – fator tecnologia foi o mais citado (ver gráfico 4).



Resultados da pesquisa, setor "eletroeletrônicos"

Gráfico 1

Perfil dos entrevistados com base na renda

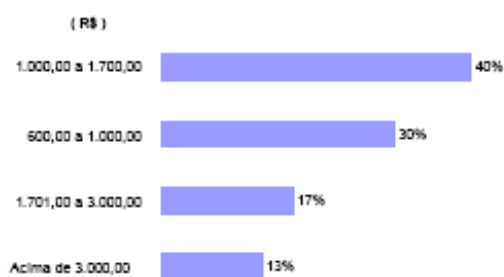


Gráfico 2

Perfil dos entrevistados com base na faixa etária

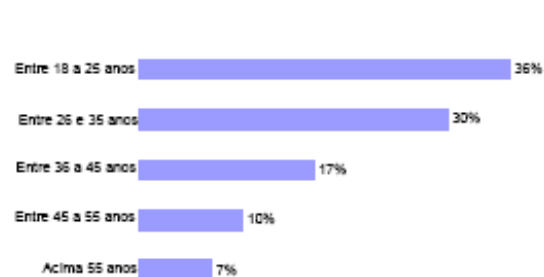


Gráfico 3

Fatores combinados e decisivos no ato da compra

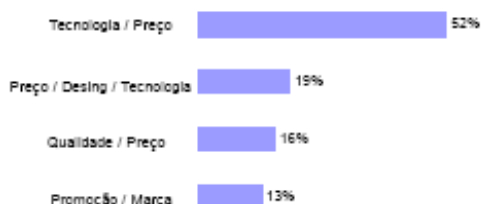


Gráfico 4

Fatores decisivos e isolados no ato da compra

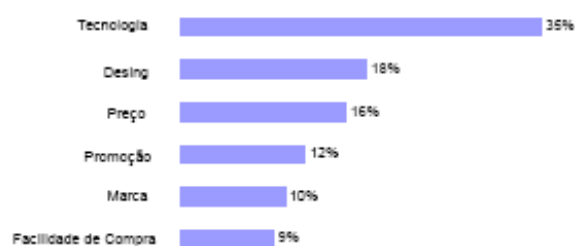


Gráfico 5

Nível de escolaridade dos respondentes

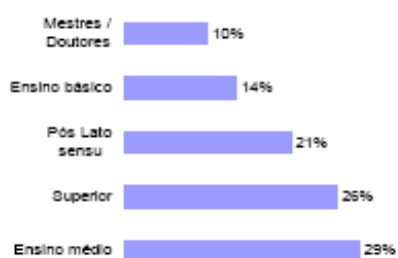
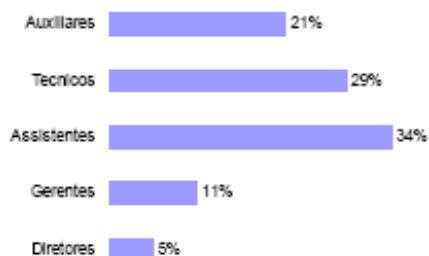


Gráfico 6

Cargos dos entrevistados



Fonte: autores

Análise da Pesquisa

A amostragem da pesquisa pode não ser tão relevante considerando o número de consumidores entrevistados. Contudo, é um indicativo de que a decisão de compra possa não estar baseado exclusivamente em preço, ou diferenciação de produto. Vemos no gráfico acima que tecnologia foi fator mais citado como influenciador no processo de decisão de compra do consumidor combinado com preço, em seguida, sugerido ao entrevistado que escolhesse apenas um fator decisivo de compra, a maioria considerou tecnologia, porém, antecipariam ou postergariam a compra em ocasiões onde as ofertas fossem mais atraentes, ou seja, melhores condições de preço.

Há a necessidade de estudos complementares de organizações quanto ao uso de múltiplas estratégias. Contudo, em âmbito nacional podemos citar que o mercado de fast food tem crescido exponencialmente, o Habib's, por exemplo, consegue liderar em preço e criar diferenciação através não do produto, mas, da logística sob a promessa de entregar o produto em 28 minutos, uma vez que se o tempo for expirado o cliente recebe o produto gratuitamente. Tal imposição setorial dificulta que a concorrência pratique a mesma estratégia, pois, ela já é líder em preço e mantém a fidelização de clientes através de um fator crítico do setor que é a logística. Assim, toda e qualquer estratégia por diferenciação deve ser iniciada em fatores críticos relevantes para o consumidor e posteriormente ajustadas às potencialidades da organização.

A disputa no varejo não é diferente e vai muito além das gôndolas. Inclui expansão constante, inovação, novos formatos, muita negociação com fornecedores, bons preços, pesquisas e investimentos. O Carrefour, por exemplo, investiu em lojas de bairro e no formato Express, além do incremento de serviços, como postos de gasolina, drogaria, agências de turismo, e galerias comerciais nos endereços de maior área. O Carrefour pode ser um modelo de que a estratégia focada apenas em preço nem sempre garante a satisfação, pois é preciso ampliar a oferta de valores para o consumidor, estratégias diferenciadas em preço e serviços têm sido a nova proposta do Carrefour em busca de um reposicionamento que começou em 2004 para fortalecimento da marca.

A Procter & Gamble, por exemplo, é uma das mais habilidosas promotoras de produtos de consumo e tem demonstrado proteger suas participações de mercado diante de hábeis empresas concorrentes. É uma inovadora de produto que dedica aproximadamente 1,2 bilhão de dólares, mais ou menos três por cento de suas vendas a pesquisa e desenvolvimento – uma quantia relativamente alta para uma empresa de produtos de consumo. Concomitantemente investe em processos de produção para manter seus custos entre os mais baixos do setor. Cortou custos em níveis de produção, permitindo a redução dos preços Premium, pelos quais alguns de seus produtos de consumo são comercializados.

A principal estratégia da Procter & Gamble, sugere a combinação de preço baixo e tecnologia, enquanto a primeira poderia ajustar-se a liderança em custo, a outra se refere à diferenciação de produto através da inovação tecnológica.

Proposta para discussão

A estratégia por diferenciação deve ser iniciada pelos fatores críticos do mercado, ou seja, do ambiente externo, muitos produtos fracassam logo após o seu lançamento por várias razões, entre elas, por não traduzirem em benefícios sustentáveis que resultem na satisfação de necessidades e desejos de seus consumidores em razão de serem arquitetados da organização para organização - isso pode ser ilustrado numa inversão de perguntas; O que a empresa sabe fazer ou quais as necessidades e desejos do consumidor?

A estratégia por diferenciação tem como proposta apresentar vantagens competitivas que ultrapassem o contexto do produto, pois em mercados cada vez comoditizados, não há fronteiras para satisfazer o consumidor, pois a decisão de compra do consumidor pode estar baseada num simples sorriso de um atendente de loja, ou a maneira que uma loja de shopping expõe seus produtos na vitrine.

O produto pode ser considerado um campo limitado para oferecer diferenciações, muito embora os atributos de qualidade, funcionalidade e de posse são esperados por clientes, nem sempre estes refletem a satisfação, pois as ações que circundam ao objeto

da transação podem ser mais satisfatórias do que o próprio produto ou serviço, veja como modelo Casas Bahia, não vendem produtos, vendem crediário, a ação preponderante para tal fenômeno vem da promoção, da comunicação persuasiva em ter o que deseja a menor prestação. Neste caso a estratégia por diferenciação não está no produto ofertado e sim na forma em que ele é negociado, para o público alvo o diferencial é o crediário, para Casas Bahia o diferencial é o poder de barganha com seus fornecedores e saúde financeira e como influenciador de atitudes e comportamento, as ações de comunicação consolidam uma estratégia sustentável e o posicionamento da organização.

A extensão de escopo da estratégia diferenciação é propor que toda ação estratégica deve haver variáveis diferenciais no contexto da transação como um todo, ou seja, além de produto a estratégia deve focar qualquer diferencial que traduza em vantagem competitiva.

Para tanto, são sugeridos dois tipos de estratégias por diferenciação; *Diferenciação por composto de marketing combinado* e *diferenciação por valor social*. Vejamos a seguir como cada uma delas pode se tornar modelo de estratégia sustentável de competitividade para as organizações.

Estratégia por diferenciação do composto de marketing combinado

Vem propor que além dos atributos e benefícios de produtos, as ações de promoção, distribuição e preço podem ser diferenciações valorizadas pelo cliente, quanto ao preço, Porter (1986) o considera como exclusivo atributo de vantagem competitiva, contudo, alguns segmentos podem demonstrar que a liderança em custo que também é uma diferenciação pode ser combinada a outra diferenciação no que se refere ao composto de marketing.

O consumidor está cada vez mais atento às mudanças de mercado e age a qualquer reflexo que o beneficie, portanto, só liderança em custo pode não ser mais suficiente para garantir a satisfação do consumidor a longo prazo, talvez seja preciso criar outras formas para diferenciar a transação.

A inovação tecnológica tem sido fator principal de diferenciação de produto e sobretudo, conforme a evolução tecnológica e necessidades dos consumidores, o produto passou a ser potencial, pois a medida que as diferenciações tecnológicas eram agregadas ao produto como estratégia de diferenciação, os mesmos deixaram de atender somente aos atributos de benefício central e esperado. Assim, a estratégia de diferenciação do composto de marketing combinado, ou seja, liderança em custo e promoção como sendo estratégia de diferenciação, a importância deixa de ser atribuída ao produto potencial passando a transação ampliada ou diferenciada, a proposta é tornar as transações norteadas de diferenciais como vantagem competitiva. Por outro lado, a imitação pela concorrência numa busca incessante pela oferta de diferenciações combinadas não será diferente ao que ocorreu no produto, contudo, as organizações terão que apresentar competências específicas e em nível superior, resultantes do aprendizado organizacional e da combinação única de vários recursos. Prahalad e Hamel (1995) utilizam o termo *core competences* (competências essenciais) e consideram que estas são o aprendizado coletivo da organização, especialmente de como coordenar recursos e tecnologias.

A figura 2 vem contribuir para um pensamento estratégico voltado para combinações entre liderança em custo e composto de marketing, a intenção é que uma vez combinada liderança em custo com o composto de marketing, a organização possa aumentar o leque atributos e benefícios de um produto ou serviço para o cliente, além de alcançar níveis de vantagem competitiva superiores e difíceis de serem imitados e, portanto, atingir os melhores resultados que seus concorrentes. Cada vez mais, as organizações terão que investir na renovação de suas competências, como resposta a um mercado instável e repleto de riscos, pois os esforços em oferecer o que o cliente deseja hoje, não é garantia do que ele irá querer amanhã. Portanto, um dos maiores desafios das organizações é a renovação contínua de suas habilidades e tecnologias que as habilitam proporcionar benefícios para o cliente.

Liderança em custo combinado ao composto de marketing – Produto

Está estratégia tem como finalidade a ampliação de atributos e benefícios ao

consumidor, nota-se que o produto além possuir características objetivas como qualidade, tecnologia, embalagem etc., também é constituído de valores subjetivos como, por exemplo, marca e serviço associado. Assim, a organização terá que estar mais atenta à sua reputação e valoração de mercado pelo seu público, bem como alinhar as expectativas do cliente às competências essenciais do negócio.

Liderança em custo combinado ao composto de marketing; Promoção

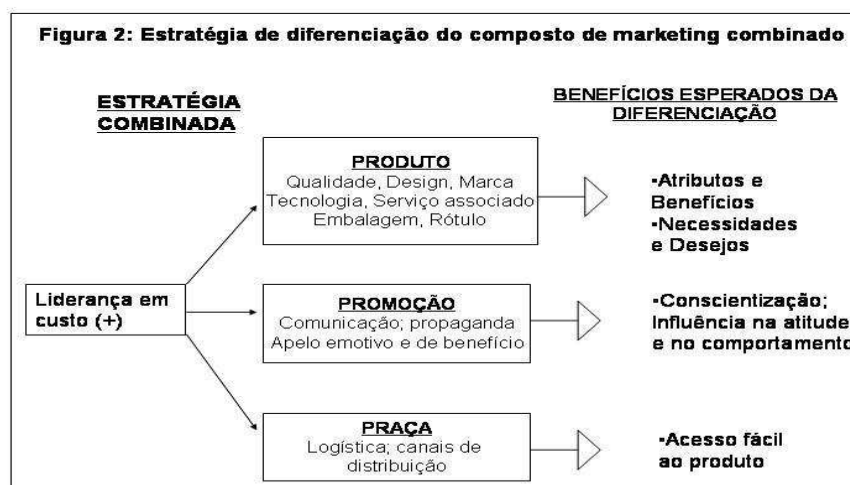
Esta estratégia avalia e está presente nos esforços das agências de publicidade, onde o principal objetivo é a comunicação da existência de um produto através da criatividade e persuasão. Ainda que este tipo de diferenciação esteja relacionado indiretamente ao poder de compra do consumidor, este por sua vez, trafega no inconsciente produzindo estímulos à emoção e racionalização. De nada adianta ser líder em custo se o produto não é entendido como uma real necessidade ou desejo do consumidor. Neste sentido, um dos desafios da organização é fazer com que a promoção resida ainda que temporariamente, na mente e coração do consumidor e que este possa ser fundamental para alcançar níveis superiores de competitividade.

Liderança em custo combinado ao composto de marketing; Praça

Esta estratégia está direcionada ao acesso do produto. Das condições necessárias para que haja o consumo (transação) estão: necessidade ou desejo do cliente, recursos (financeiro) e acesso (logística e disponibilidade). Entre as atividades da logística estão o transporte, movimentação de materiais, armazenamento, processamento de pedidos e gerenciamento de informações (*supply chain*). Ter acesso ao produto é permitir que as organizações desenvolvam suas competências para aprovisionar, receber, armazenar, separar, expedir, transportar e entregar o produto/serviço certo, na hora certa, no lugar certo, ao menor custo possível.

As novas exigências para a atividade logística no Brasil e no mundo passam pelo maior controle e identificação de oportunidades de redução de custos, redução nos prazos

de entrega e aumento da qualidade no cumprimento do prazo, disponibilidade constante dos produtos, programação das entregas, flexibilização da fabricação, análises de longo prazo com incrementos em inovação tecnológica (internet), novas metodologias de custeio e novas ferramentas para redefinição de processo.



Fonte: sugestão dos autores

Estratégia de diferenciação com base no “valor social”

Caminhamos para um futuro onde as organizações deverão ter visão de longo prazo e uma forma pensar ecológica. Muitas organizações têm buscado patamares superiores de performance, estruturando parte ou o todo de seu trabalho em equipes. A gestão das organizações sempre foi marcada pela eficácia, sinalizada através de indicadores, a maioria deles quantitativo e financeiro: lucratividade, participação de mercado, produtividade etc. Contudo, esses indicadores não serão suficientes na mensurabilidade do desempenho da organização, fatores externos de representação social e de recuperação do meio ambiente deverão fazer parte do escopo de controle e de compromisso com a ética. Em gestão o questionamento ético ficou muito tempo na sombra, há, no entanto, a necessidade de emergir a ética como importante elemento de reflexão e inclusão nos interesses da organização.

A degradação do planeta é uma resultante do desmatamento e principalmente do aquecimento global, que vem se traduzindo ao longo do tempo como uma espécie de “efeito colateral do desenvolvimento” que a natureza nos impõe em razão do pouco compromisso com a ética e responsabilidades social e ambiental, ou seja, produzir um “desenvolvimento” a qualquer custo. As ações das organizações do futuro deverão passar pelo crivo da ética, onde a importância da biologia deverá ser cada vez mais disseminada entre a população e os gestores do desenvolvimento. Portanto, as organizações que cultivarem cada vez mais a filosofia da ação social, em prol da recuperação do meio ambiente, poderão ser vistas como atores do desenvolvimento ambiental, criando perspectivas de valor associadas à marca, assim este pode ser uma estratégia de diferenciação combinada com o composto de marketing. O crédito de carbono é um exemplo claro de *valor social* que consiste na transação de certificados emitidos quando ocorre a redução de emissão de gases do efeito estufa (GEE). Por convenção, uma tonelada de dióxido de carbono (CO₂) equivalente corresponde a um crédito de carbono. Este crédito pode ser negociado no mercado internacional. Nota-se que a imitação desta estratégia por diferenciação de *valor social* levará a comunidade organizacional a repensar o seu negócio tomando como preocupação básica o futuro do meio ambiente, e quanto maior a imitação desta estratégia de diferenciação maior será o benefício à sociedade e recuperação do nosso planeta.

A Ypê, por exemplo, que fabrica uma linha completa de produtos de limpeza para uso doméstico e sob um política de preços baixos, investiu na área social e no meio ambiente, desenvolvendo ao longo do tempo inúmeras ações com esse enfoque. Em 2007 iniciou um projeto mais arrojado, o Projeto Florestas Ypê, que vai plantar milhares de árvores em regiões de matas ciliares, minimizando os efeitos que o confronto da vida moderna acarreta à natureza, ajudando a garantir a todos um futuro melhor. A idéia rendeu à marca Ypê um lugar entre os líderes do novo prêmio Preservação do Meio Ambiente do Folha Top of Mind 2007.

Na pesquisa do Instituto Akatu em 2007, aponta que 15% dos consumidores no Brasil deixam de comprar um produto ou falam mal de uma empresa que tenha prejudicado de alguma forma o ambiente e sociedade na qual está inserida. Na Austrália,

o percentual é de 51%, nos Estados Unidos, de 42% e na Alemanha, de 42%.

Os números revelam um contraste com os dados sobre o interesse em conhecer como as empresas praticam a responsabilidade (75% afirmaram estar muito interessados) ou com o crescimento dos que acreditam que as empresas são também responsáveis por ajudar e resolver os problemas sociais. Notoriamente há uma distância entre o que pensa e o que pratica o consumidor, igualmente detectada em suas ações cotidianas, como separar o lixo ou não, comprar produtos piratas entre outras ações sociais e ambientais. Contudo, há uma nítida pressão dos consumidores sobre as empresas, estão comprovadamente mais atentos ao que se fala delas e menos ao que se fala de si próprias e começam, ainda que lentamente, a utilizar esses critérios na hora de comprar. Cresceu em 7 pontos percentuais: 36% em 2005 contra 43% em 2006 a proporção de consumidores que incentivam outros a prestigiarem empresas socialmente responsáveis.

A função de marketing sem viés econômico e social não é marketing, o produto final da transação deve servir esses dois contextos, e como resultante desse axioma pode-se dizer que as estratégias de diferenciação em marketing baseiam-se: na oferta de bem estar em troca da viabilidade econômica e social.

A figura 3 tem como proposta que as estratégias combinadas ao composto de marketing podem ser associadas aos esforços estratégicos em âmbito sócio-ambiental, ou seja, a diferenciação pode estar associada à programas, campanhas ou movimentos que tenham a pretensão da manutenção, preservação do meio ambiental e bem estar social. Os benefícios esperados para a organização é de crescimento sustentável e valoração de sua imagem, enquanto que para os clientes, espera-se como benefícios a qualidade de vida social, exercício da ética e responsabilidade sobre o impactos do meio ambiente. Neste sentido, a proposta é que as abordagens de responsabilidade socio-ambiental não estejam desvinculadas do negócio da empresa.



Fonte: sugestão dos autores

Considerações Finais

A estratégia por diferenciação deve estar baseada em recursos e competências exclusivas da organização e pode ser iniciada para almejar novos mercados, maximização de lucros e conquista de market share. Uma visão baseada em recursos afirma que a estratégia deve se apoiar em uma compreensão detalhada dos recursos e competências de uma organização, principalmente no que se refere quando essa capacitação for difícil de imitar. Contudo, essa abordagem não é tão direta quanto pode parecer. O problema é que as competências provavelmente residem não tanto no patrimônio físico como nas habilidades, talentos, comportamentos e atividades que são responsáveis pelo sucesso estratégico da organização. Pode haver competências incorporadas na cultura organizacional das quais gestores talvez nem estejam cientes.

Se a organização possui competências exclusivas em oferecer o melhor custo para o consumidor, este tem a oportunidade de diferenciar-se da concorrência e, portanto, também é uma estratégia por diferenciação. Assim, o grande desafio para as organizações é o estudo contínuo do comportamento do consumidor para formulação de estratégias cujos impactos superem a expectativa do consumidor, bem como sejam

renovadas sob qualquer suspeita de imitação pelos concorrentes.

Haverá um crescimento exponencial de organizações orientadas para o consumidor, interessadas em criar valores (diferenciação), construir e reconstruir relacionamentos que resultem num intenso diálogo entre organização e consumidor e, as empresas que apresentarem competências e flexibilidade para respostas rápidas num ambiente de constantes mudanças, estarão à frente, porque além de buscarem continuamente a formulação estratégica por diferenciação, já serão elas próprias diferentes em cultivarem a cultura para o diálogo.

Porter enfatiza a necessidade da empresa escolher apenas uma estratégia, para evitar um posicionamento indefinido e frágil, que provavelmente trará prejuízos para a empresa. Novas pesquisas e estudos são necessários para identificar as estratégias dominantes da indústria e se de fato o mercado sinaliza as práticas das estratégias genéricas de Porter(1986). Desta forma, a proposta é fazer com que estes estudos futuros possam responder as seguintes perguntas:

- a) Existem segmentos mais favoráveis quanto à escolha por estratégias combinadas de custo e diferenciação?
- b) Quais são os resultados de empresas que estão no meio-termo versus as que lideram por custo ou diferenciação?
- c) O pensamento estratégico orientado para ação sócio-ambiental é peremptório para o sucesso da organização?

A pesquisa direcionada ao ramo de eletroeletrônicos, ainda que por menor tenha sido sua amostragem, sinaliza que o consumidor pode não mais estar atento aos benefícios exclusivos de preço ou diferenciação. Contudo, meio a um mercado cada vez mais repleto de ofertas de produtos e serviços “commodities” e norteado de competidores acirrados pela preferência dos consumidores, as organizações terão que repensar o seu negócio como proposta de diversificação de diferenciais, sejam orientados pelo composto de marketing combinado ou valor social.

As organizações precisam buscar cada vez mais formas criativas de recompensar o

consumidor nas transações a longo prazo, o relacionamento não se limitará aos benefícios de produtos ou serviços. A forma de competir pode não estar mais associada apenas ao produto ou serviço, será preciso mais que isso, valor é o que as organizações terão que ofertar ao consumidor continuamente sob contexto do bem estar social e compromisso com a ética. Assim, o consumidor atentará cada vez mais para a transação com viés social.

As pesquisas realizadas e que compõem este artigo ainda que sugerem que as estratégias de Porter (1986) possam ser revistas, conforto e facilidade não são palavras de ordem para criar uma nova luz teórica sob o contexto da estratégia competitiva que vem sendo discutido há mais de vinte anos e que, está mais que disseminado tanto no cenário acadêmico como no cenário corporativo. Com base nas críticas e sugestões de Dess e Davis, Hill (1988), Mintzberg (1988), sobre as estratégias genéricas de Porter(1986), pouco tem-se explorado esse assunto como contribuição efetiva para a sua reflexão, faltam receberem validação empírica para que se possa legitimar sua aplicabilidade. Portanto, propõe-se o estímulo de novas pesquisas de campo que possam corroborar ou apontar para outras direções a necessidade de expansão do escopo da estratégica por diferenciação, bem como, propor às instituições de ensino, uma nova reflexão sobre novos paradigmas da estratégia competitiva e que o modelo atual possa conter um corpo teórico ampliado como possíveis respostas aos novos desafios e perspectivas de mercado.

Referências

ANSOFF, I, *Estratégia Empresarial*. S. Paulo: McGraw-hill, 1977 (Trad.ed.1965)

BELENKY, A., ECHEGARAY, F., MATTAR, H., RODRIGUES, G., VELHO, C. Pesquisa nº. 7 - 2006: *Como e por que os brasileiros praticam o consumo consciente?* Instituto Akatu

BORGATTI NETO, R. ;SANCHES, C.; PAIXÃO, M. R.; MEIRELES, M., *Pensamento Complexo: Uma contribuição à Gestão Estratégica de Negócios. Anais do XXVI ENAPAD*. Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

CARNEIRO,J, M, T., CAVALCANTI, M.F. D., SILVA, J.F., *Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre; Revista de Administração Contemporânea; v; 1, No. 3, Set, Out, Nov, Dez, 1997.*

- CHANDLER, A. *Strategy and Structure*. Ma, Cambridge: *MIT Press*, 1962.
- DRUCKER, P.F. *The Theory of the Business*. *Harvard Business Review*, Sep./Oct, 1994.
- HAMBRICK.D.C. Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. *Academy of Management Review*, v.5n.4, 1980.
- GRÖNROOS, C. Quo Vadis, Marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Marketing Review*. N.3,p. 129-146, 2002.
- HAMEL, G. PRAHALAD, C. *Competindo pelo Futuro*. *Harvard Business School Press* ed. Campus 1995.
- HAMBRICK,D.C. Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. *Academy of Management Review*, v.5, n.4, 1980.
- HILL, C. W. L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*, v.13, n.3, p.401-412, July 1988.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10º ed. Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. *A generic concept of marketing*. In Brown; Fisk. (orgs.). *Marketing Theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, p. 88-99, 1973.
- MARIETTO, M., M. M., SANCHES, C., SILVA, O.R. – Teoria do Caos: Uma Contribuição pra formação de Estratégias. *30º Encontro ENAPAD - 2006*
- MAXIMINIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração*. Editora Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.) *Advances in strategic management*. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1988.v.5. p.1-67.
- MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 1987a.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: Um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman,. 2000.
- MINTZBERG, H. QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001
- NEVES, D K dos A. *Utilização da Tecnologia de Informação no Suporte a Estratégias*

Organizacionais. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

PERROTTI, E., A estrutura organizacional como elemento facilitador da gestão do conhecimento . *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP - SEMEAD VII Anais*. São Paulo: FEA/USP, 2004.

PONCHIOLLI, O., FIALHO, F.A., Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. *Revista FAE*, Curitiba, V8, n.1 p. 127-138, jan/jun 2005.

PORTER, M. *Competitive Strategy – Techniques for analyzing industries & competitors* Editora Free Press, 1980.

PORTER, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance*. New York: *The Free Press*, 1986.

PORTER M., Towards a dynamic theory of strategy. *Strategy Management Journal*, v.12, p.95-117,1991.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*, 11ª. Edição – Ed. Prentice Hall Brasil, 2005.

SENGE, P. The Leader's. Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*: Fall Issue, 1990.

VICO MAÑAS, A. Inovação e Competitividade: Alternativas para um novo Marketing. *In: Cap. 2 – Diferenciação e inovação em marketing*, Las Casas, A. L. e Garcia, M.T. (orgs), Editora Saraiva, 2007.

WHIPP, R., Desconstrução Criativa: Estratégia e Organizações. *In: Handbook de Estudos Organizacionais; ação e análise da organizações v.3 p. 230-250 ed. Atlas 2004.*

WHITTINGTON, R. – *O que é estratégia*; Editora Thomson, 2002.