



TCC/UNICAMP  
G165e  
IE

*estratégias competitivas em longo prazo*



UNICAMP

INSTITUTO DE ECONOMIA

## Estratégias Competitivas em uma Perspectiva de Longo Prazo

**CEDOC - IE - UNICAMP**

Campinas, 2010.

*Silva, Ana Lucia Gonçalves da*

**PROFESSORA ORIENTADORA: Profª. Dra. Ana Lucia Gonçalves da Silva**  
**ALUNO: Vitor Theophilo Garcia**

TCC/UNICAMP  
G165e  
1290004901/IE

# **Estratégias Competitivas em uma Perspectiva de Longo Prazo**

Monografia apresentada como pré-requisito de conclusão do curso de Ciências Econômicas da Universidade Estadual de Campinas, sob a orientação da Prof<sup>ª</sup>. Dra. Ana Lucia Gonçalves da Silva.

Campinas

2010

Vitor Theophilo garcia

## **Estratégias Competitivas em uma Perspectiva de Longo Prazo**

Monografia apresentada como pré-requisito de conclusão do curso de Ciências Econômicas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Ana Lucia Gonçalves da Silva

### COMISSÃO EXAMINADORA:

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Ana Lucia Gonçalves da Silva  
Universidade Estadual de Campinas

---

Prof<sup>º</sup>. Dr. Miguel Juan Bacic  
Universidade Estadual de Campinas

Campinas, 8 de Julho de 2009.

## SUMÁRIO

---

Introdução.....	5
Capítulo 1: Penrose, Schumpeter e Steindl, a caminho de uma teoria dinâmica da concorrência.....	8
Capítulo 2: Porter e Prahalad, contribuições recentes a respeito de estratégia.....	19
Conclusão.....	27
Referências Bibliográficas.....	30

## INTRODUÇÃO

---

O processo de concentração industrial, desde seus primeiros passos “revolucionários” até as mais modernas relações globais, em economias capitalistas, teve sempre como ponto central a inovação. Por esta entendemos não somente avanços tecnológicos e técnicos *stritu censu*, mas também mudanças nas relações interpessoais dentro da firma, relações entre diferentes empresas e setores, inovações financeiras permitindo mais opções para captação e financiamento produtivo através de capital próprio e de terceiros, padrões de qualidade e estruturas organizacionais.

A inovação é talvez o método mais comum de uma empresa aumentar níveis de produção, diferenciar-se em relação a concorrentes e, enfim, obter maiores lucros, e tem sido um processo contínuo e ininterrupto. Diversos autores se debruçaram sobre tal tema tentando entender como ela se dá e como ela afeta toda a sociedade. O objetivo deste trabalho é resgatar aspectos essenciais destes autores para melhor entendermos o processo de inovação e estratégias corporativas de longo prazo. Não se pretende, no entanto analisar estruturas de mercado oligopolísticas e os efeitos da concorrência sobre estas e sobre a organização das firmas. Primeiro, por ser uma tarefa demais pretensiosa para uma monografia. E segundo porque o enfoque desejado é justamente as estratégias em si, as quais uma empresa deve tomar para se manter a frente da concorrência em termos de longo prazo. Para tal partiremos de conceitos-chave como a noção de empresa proposta por Penrose (1959), nesta a empresa é vista como um conjunto de ativos e recursos produtivos, que ao serem alocados de determinada maneira por meio de decisões administrativas irá determinar o potencial de crescimento e expansão da empresa e seu sentido. Essa expansão, no entanto, deve ser planejada e projetada de modo a não prejudicar a posição competitiva da empresa em algum mercado em que esta seja favorável. Nota-se aqui uma relação com as contribuições de Keynes de que a empresa se torna, a partir do desenvolvimento dos mercados de capital, também um ativo, negociável e que pode e deve se utilizar desta posição para obter novas fontes de financiamento.

Desse modo, explicita-se uma característica dinâmica da concorrência e da inovação, sendo que o trabalho irá procurar se direcionar pelas teorias de Steindl e

Schumpeter, privilegiando as razões mais específicas que levam a firma a expandir. Além disso, serão apresentados conceitos-chave desses autores como desenvolvimento e crescimento, visando dar suporte a toda a argumentação do trabalho.

Com esse pilar básico definido, a empresa pode emoldurar diferentes estratégias de crescimento e sustentabilidade, não se importando somente com as remunerações imediatas dos fatores de produção, mas também com um futuro de longo prazo. Aliás, para este segundo fator é imperativo que a empresa tenha a noção de que a inovação deve ser um ponto central em sua organização. Como argumentou Penrose (1959, Cap. 2) e explicitou Silva (2004, Introdução), o lucro e o crescimento de longo prazo são metas que se complementam e reforçam, por meio de reinversão de lucros; no entanto, investimentos de longo prazo algumas vezes requerem redução dos lucros correntes.

Para Schumpeter, essa empresa consciente da necessidade de inovação, da sempre constante revolução do processo de concorrência capitalista é representada pelo *entrepreneur*. Essa figura não retoma o “homo economicus”, o hedonista ortodoxo, mas sim um criador, um conquistador que tem o sonho de criar um reino privado. Este *entrepreneur* cria necessidades nos consumidores, gera necessidades a partir de suas próprias iniciativas, sendo a demanda dos consumidores não mais um fator exógeno. Desse modo, havendo possibilidade de financiamento do *entrepreneur*, surge a inovação e a característica básica do capitalismo para Schumpeter, rompimento do fluxo circular. O lucro nada mais seria do que a remuneração justa para o sujeito que leva a economia ao desenvolvimento.

Schumpeter defende que, como parte das estratégias, as práticas monopolistas são válidas e devem ser apoiadas em inovações. Embora consideradas restritivas por alguns, para o autor as práticas monopolistas são muito necessárias já que o capitalismo está em contínua mutação e sob constante incerteza. Este último fator, principalmente, dá sentido às práticas monopolistas, já que investimentos e estratégias de longo prazo requerem certas ações de proteção, pois as condições da economia podem mudar em qualquer momento, inclusive devido ao nível de inovações.

Estabelecidos os conceitos pelos autores citados acima, o trabalho pretende se guiar pelas estratégias corporativas de longo prazo em si. Quais medidas de

diversificação produtiva uma empresa deve tomar para obter impactos positivos sobre seu valor será o foco. Nesse ponto, o conhecimento acumulado da organização, ou como colocado por Prahalad (1998, *in* Porter, Parte IV, cap. 3), o aprendizado da firma no que diz respeito especialmente a como coordenar as diversas habilidades produtivas e integrar as diversas correntes de tecnologia, é o fator determinante para uma estratégia de sucesso.

É nesse ponto que as contribuições de autores mais recentes parecem convergir, sendo que a partir desta noção a empresa pode melhor definir que rumos irá tomar para se expandir. Expansão essa que deve ser planejada de modo a não prejudicar nenhuma posição competitiva da empresa que já seja favorável.

Porter (1987) mostra que, por meio de um estudo de 33 empresas norte-americanas, no período de 1950 a 1986, as estratégias corporativas foram de modo geral um fracasso. Elas se classificaram como uma venda generalizada de aquisições anteriormente feitas, dissipando o valor para o acionista. Ele registra que houve um processo errôneo de diversificação dessas empresas. O objetivo na segunda parte do trabalho será analisar as contribuições desses autores mais recentes, analisando os pontos em que elas convergem e divergem, além de suas relações com os conceitos estabelecidos no primeiro capítulo. Vale ressaltar que o ponto-chave continua sendo a inovação e sua relação com o desenvolvimento da estrutura concorrencial.

### **Penrose, Schumpeter e Steindl, a caminho de uma teoria dinâmica da concorrência**

Possas (1985, Cap. 2) apresenta uma resenha crítica da visão neoclássica da empresa. Em seguida, apresenta idéias de autores que buscaram uma teoria mais realista e mais bem-sucedida no sentido de estabelecer um dinamismo e uma preocupação com o longo prazo, aspectos deixados de lado nas contribuições da ortodoxia microeconômica. Nesta visão, empresa é uma entidade pela qual se ajustam os fatores de produção para se atingir o equilíbrio, que só será rompido por fatores externos ao sistema. Esses ajustes compreendem a combinação infinitesimal de insumos, sendo que não há custos para mudanças. O equilíbrio se dá de modo instantâneo e a empresa toma somente decisões de produção combinando os recursos para colocar no mercado produtos sob o preço vigente.

Cada firma é basicamente monoprodutora e a concorrência se dá apenas no nível dos preços, ponto este que impossibilita uma relação entre a teoria neoclássica e a estratégia, isso porque estratégia representa se destacar frente à concorrência em termos que não somente o nível de preços. A teoria neoclássica é somente um algoritmo de otimização, a informação é perfeita, não há incerteza, somente riscos passíveis de cálculo probabilístico, não há necessidade e espaço para estratégias de longo prazo. Logo se percebe que tais pressupostos dificilmente representam a realidade em qualquer setor produtivo que seja e aí surge a necessidade de uma teoria mais próxima ao processo histórico e à realidade das empresas.

Penrose (1959, Cap. 2) explicita que o modelo neoclássico não serve para representar uma empresa real, que pensa e define objetivos para além do que somente o volume de produção e os fatores nesta utilizados. A empresa possui muito mais atributos e qualidades do que o retratado. Ela é uma entidade que planeja e executa o planejado (de forma autônoma), por meio de uma direção central que coordena as atividades com rotinas e técnicas administrativas. Estas permitem dar consistência às atividades em sentido de uma ação unitária. Não existe um tamanho ótimo pré-determinado como estabelecido pelos neoclássicos, mas sim restrições para o ritmo de

crescimento da empresa. Toda empresa possui uma história particular que afeta seu planejamento para o futuro, em um fator limite que serve como diferenciação entre as empresas, e não somente o nível de preços e o volume produzido. A empresa é um conjunto de recursos produtivos, de ativos, que produzem serviços não olhando somente como a combinação destes pode gerar o maior lucro possível no curto prazo, mas com uma preocupação com um futuro mais longínquo, de que modo esses ativos devem ser gerenciados e utilizados para que se obtenha um crescimento sustentável de longo prazo em maior lucro em relação ao capital investido ao longo deste período.

O crescimento da firma vem da percepção e do aproveitamento das oportunidades produtivas, que, juntamente aos seus recursos internos, captam as potencialidades do mercado. Essa capacidade de notar e utilizar as oportunidades produtivas depende de uma administração capaz e competente e que podemos distinguir em dois grupos, a competência empreendedora e a competência administrativa. A primeira diz respeito à capacidade do agente de percepção das oportunidades, de avaliá-las e de criar um plano de crescimento a partir delas; é a competência que provoca o rompimento das rotinas da empresa. A competência administrativa, como o próprio nome sugere, diz respeito à capacidade do agente de gerenciar a empresa ao longo do prazo de execução do plano empreendedor; é a competência de manutenção e direção da rotina empresarial.

Nota-se que o agente dotado da competência empreendedora se aproxima do *entrepreneur* schumpeteriano no sentido de ser aquele que tem as idéias que rompem com os padrões estabelecidos pela indústria, mas vale ressaltar aqui que o empreendedor de Penrose se restringe a alterar a dinâmica da empresa enquanto o de Schumpeter abala as estruturas de toda a economia. Assim sendo, o empreendedorismo para Penrose seria uma pré-condição psicológica para a empresa se aproveitar de uma oportunidade de retorno incerto, e que, colocando em uma seqüência cronológica, a decisão empreendedora antecede a avaliação das oportunidades. Ela é um recurso importante e oferece a empresa diversos benefícios tais quais versatilidade empresarial (capacidade de dar à empresa flexibilidade, potencial para inovar, responder de forma criativa a obstáculos e quebrar a rotina), habilidade para obtenção de fundos (para Penrose não existe limite para obtenção de crédito para a empresa competente que

deseja obter recursos para continuar com seus planos), ambição empresarial sadia e bom juízo empresarial.

Vale notar que, embora pareça e muitas vezes realmente é verdade, a empresa está vinculada a esta imagem de ambição por crescimento e expansão de participação no mercado, “mesmo que uma firma não seja muito ambiciosa, ela pode ser administrada de forma competente. Isso é particularmente verdadeiro em relação àquelas firmas em que há uma relação próxima entre os ‘objetivos’ do proprietário e os da firma. (...) Muitas delas são ‘firmas familiares’, cujos proprietários se satisfazem com lucros confortáveis e não mostram desejos de se envolver na obtenção de mais dinheiro ou na mobilização de capitais por procedimentos que restringiriam o controle deles em suas firmas.” (Penrose, 1959, p. 75-76).

Com o desenvolvimento avançado dos mercados financeiros em âmbito global, por meio principalmente dos processos de desintermediação financeira, em que o papel dos bancos comerciais é modificado e em que há importante aumento de atividades não-bancárias no financiamento da economia; e de securitização, que dá uma grande elasticidade à expansão do crédito, com desalavancagem dos balanços de bancos e empresas, surge uma interconexão sistêmica que, apesar de todos os riscos, expressados na instabilidade latente de Minsky, coloca as empresas frente a um novo cenário mundial de financiamento de suas atividades. Elas, enquanto conjunto de ativos, agora se tornam, aos olhos dos agentes, um ativo como qualquer outro, como uma aplicação financeira em títulos do governo ou um terreno em região de alta valorização. A instabilidade de investimento mostrada por Keynes com o desenvolvimento dos mercados de capitais, a escolha do agente entre a rentabilidade paga pela empresa e os juros de outra aplicação qualquer também tem de ser levada em conta pela empresa e por suas competências empreendedora e administrativa. Enquanto, por um lado a empresa se torna uma opção de investimento, o mercado de capitais se torna para ela uma opção de financiamento, que, principalmente para as mais ambiciosas, pode representar importante passo no sentido de crescer no longo prazo de forma sustentável e abocanhando maior participação de mercado.

A análise de Schumpeter acerca da sociedade e do capitalismo vem no sentido de estabelecer que este é um processo de constante evolução, que não pode ser visto como estacionário, criticando a visão estabelecida de que a produção capitalista sempre assumiu o mesmo caráter de expansão e de que o advento do oligopólio inverteu tendências dos mecanismos de concorrência. As melhorias nos padrões de consumo e o caráter evolutivo são, para o autor, protagonizados pela empresa no chamado processo de destruição criadora, "Esse processo de destruição criadora é o fato essencial sobre o capitalismo" (1943, p. 112-113), onde a inovação, enquanto, por um lado, revela novas tecnologias e estabelece novos padrões de consumo e sociabilidade, por outro, enterra tecnologias anteriores e empresas que não são capazes de seguir em frente. Mostra-se aí a preocupação do autor em dar ao capitalismo esse aspecto dinâmico e evolutivo.

No centro desse processo está o agente responsável pelo desencadeamento da destruição criadora, o *entrepreneur*, aquele empresário capaz de tomar decisões de investimento que alteram o mercado, que rompem tecnologias estabelecidas e redefinem a concorrência no *locus* em que se insere. O raciocínio de Schumpeter idealiza um novo tipo de concorrência, aquela cujo movimento se dá pela criação de novos métodos de produção, padrões de qualidades e estruturas organizacionais, os quais incitam o empresário a se ver em um processo de concorrência independentemente se esta ocorre em si mesma, mas como se a concorrência fosse uma variável onipresente na matriz operacional de um capitalista. Em suma, a concorrência ocorre no sentido de mudar o que se estruturou anteriormente, diferentemente do conceito homogeneizador que prepondera na estática comparativa. O estímulo para o agente dar esse passo em direção a inovação são os ganhos extraordinários que esta pode trazer a sua empresa, de modo que, em uma analogia à biologia, a expansão e tomada de novos mercados "ilustram o mesmo processo de mutação industrial - se me permitem o uso do termo biológico - que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova." (1943, p. 112-113).

A preocupação do autor em retratar o capitalismo como um processo dinâmico e mutável deriva da visão marxista de que este é um contínuo movimento das forças produtivas. Enquanto a contribuição de Penrose foi no sentido de estabelecer um novo conceito de firma, aqui usamos a de Schumpeter e mais adiante a de Steindl para dar

*locus* a esta empresa, para, por fim no próximo capítulo, olhar algumas estratégias mais recentes dessa firma neste ambiente concorrencial dinâmico. Silva (2004, p. 209) explicita claramente a idéia de Schumpeter de que a concorrência entre as empresas, por meio das inovações, faz do capitalismo esse sistema de constante evolução:

*“A permanente mutação das estruturas industriais resulta no próprio ‘processo de transformação interno do sistema’, que se processa de forma incessante (embora em surtos) e endógena. Como principal arma da concorrência, as inovações (de qualquer natureza) conduzem à permanente tendência a modificar a base produtiva, os produtos e a própria estrutura de mercado. Em paralelo, processa-se uma permanente mutação das organizações/instituições (empresas).”*

Outro autor que se debruça sobre a concorrência das empresas e se propõe a definir um ambiente industrial dinâmico é Steindl. Faz isso se opondo ao arcabouço teórico defensor do equilíbrio estático dos mercados. O autor parte das visíveis diferenças existentes entre cada empresa, desde escala e custos, até capacidade de expansão e inovação para analisar as estratégias corporativas quanto a decisões de preço e investimento. São essas diferenças o fator que dá ao capitalismo esse caráter evolutivo. Foi feliz em demonstrar que os diversos patamares de custos entre as empresas estão vinculados à intensidade da concorrência e formação de preços e, desse modo, ao processo de transformação endógeno das empresas. (Silva, 2004, p 199).

Possas (1985, p. 170) apresenta de forma concisa pontos-chave da contribuição de Steindl, sendo eles: extrapolação da análise ortodoxa, que então imperava como certeza teórica de se analisar somente o nível de preços dos mercados, para passar a olhar também as margens de lucro como um dos fatores determinantes das estruturas de mercado; a existência de excesso de capacidade produtiva é um fator central nas estratégias de cada firma e não um desdobramento dos equilíbrios de oferta e demanda, sendo que sua variação tem impactos sobre a estrutura de mercado; e eleva o conceito de concorrência a processo fundamental e inerente do sistema capitalista, que é capaz de gerar o movimento de modificação de mercados e acumulação de capital.

Embora Schumpeter e Steindl tenham avançado no mesmo sentido no que diz respeito à criação de uma teoria dinâmica da concorrência, embora tendo como pontos de partida distintos, há uma questão que Steindl deixou de lado e falhou em não retratar, presente nos escritos Schumpeterianos: a grande empresa como uma máquina de crescimento, apoiada na inovação. Penrose e outros autores avançam neste sentido ao tratarem dos processos de diversificação e internacionalização da firma. É interessante notar que, na análise de Schumpeter, as inovações levam a uma reordenação das posições competitivas das empresas e impulsionam a expansão da produção, até que um *entrepreneur* desencadeie um processo de destruição criadora que leva à reestruturação da produção como um todo, enquanto na análise de Steindl são os diferentes níveis de custos que promovem a reordenação concorrencial e é este padrão de concorrência do mercado que leva à expansão da produção. Ambos os autores propõem-se a analisar a dinâmica capitalista, mas partem de pontos de vista distintos para chegar ao que no primeiro, seria um estado “civilizado” do capitalismo e, para o segundo, a transformação para a “maturidade” do sistema. Diversos acadêmicos criticam esta conclusão de ambos os autores por não lidarem adequadamente com uma teoria da firma, a criação de novas empresas e o desenvolvimento interno de firmas estabelecidas:

*“(...) we argue that their analyses suffer because neither the transformation to ‘civilized’ capitalism in Schumpeter nor the transformation to ‘maturity’ in Steindl is based on an adequate theory of the firm. In particular neither author deals adequately with the creation of new firms and the internal development of established firms. We identify this weakness with a tendency by both authors to attribute calculation and adjustment to the economy and to economic actions, and entrepreneurship and creativity to non-economic factors and processes. The firm straddles this boundary of economic and non-economic and so the tensions of adjusting and creating are pertinent to the firm.” – Bloch and Finch (2008, p.2)*

No entanto, é evidente o avanço promovido por ambos os autores frente ao estabelecido pela teoria neoclássica. Ambos consideram a inovação e diferenciação

como fatores essenciais para se entender a empresa e o capitalismo de forma dinâmica e não estática. Eles superam autores como Mill, Adam Smith e David Ricardo ao proporem que a transformação do capitalismo é consequência do crescimento e ao mesmo tempo delineador de futuros ciclos de crescimento.

Bacic (2008) é um autor que contribui para a análise concorrencial de forma comparativa. Para ele, há duas grandes perspectivas a serem consideradas: uma chamada de esfera de racionalidade, em que, aos olhos dos gestores das firmas, se passa por um período de baixa inovação tecnológica e em que não há mudança industrial; e outra, esfera da inovação, em que as inovações causam grandes mudanças nos mercados, fazem surgir novas empresas e mudam o sistema. Ambas possuem contribuições de autores a serem abordados no próximo capítulo. Para o autor, para se pensar em estratégia empresarial, é necessário pensar na articulação das suas esferas; mas a respeito da esfera da inovação, cabem alguns comentários neste momento.

A esfera da inovação de Bacic é claramente um estado schumpeteriano de inovação, um período de mudanças tecnológicas que rompem com os paradigmas estabelecidos e desalojam as empresas tradicionais que ficam para trás se não conseguem inovar. A preocupação aqui é concentrada nos “fatores que geram movimento e que potencializam a capacidade de ruptura de uma determinada situação competitiva” (Bacic, 2008, p. 67). Bacic, Penrose (1959) e outros autores que contribuem para uma teoria de concorrência dinâmica acabam por dar menos importância a aspectos externos às empresas, pois o foco da análise está no avanço das características internas da firma que são necessárias e suficientes para enfrentar outras empresas no âmbito concorrencial.

Os autores que se preocupam com a estratégia a partir da esfera da inovação, ou ainda, “com predominância de elementos volitivos ou inovadores”, dão pouca importância aos concorrentes ou à estrutura do mercado, o ponto essencial para eles realmente é se preocupar com o desenvolvimento permanente das inovações, sejam elas de produto, processo, gestão ou mesmo de formulação estratégica, pois são elas que permitem a liderança de mercado, são elas que permitem entrada em um mercado que seria considerado, na esfera da racionalidade, de altas barreiras à entrada; enfim, são

elas o fator de mudança. Bacic ressalta que as contribuições de Penrose acerca da dinâmica concorrencial pertencem à esfera da inovação, pois as motivações internas da já definida firma levam à expansão. Aqui novamente, nota-se que a autora se preocupou com as características endógenas da empresa para estabelecer uma teoria dinâmica da concorrência, dando menos importância aos fatores externos. Essa preocupação refletiu-se no espírito empreendedor de seu agente, nos serviços diretivos e empresariais, na capacidade gerencial e nos conhecimentos adquiridos pela firma em sua trajetória histórica. Todos elementos endógenos que norteiam a expansão da empresa, e assim, a dinâmica capitalista.

Bacic conclui:

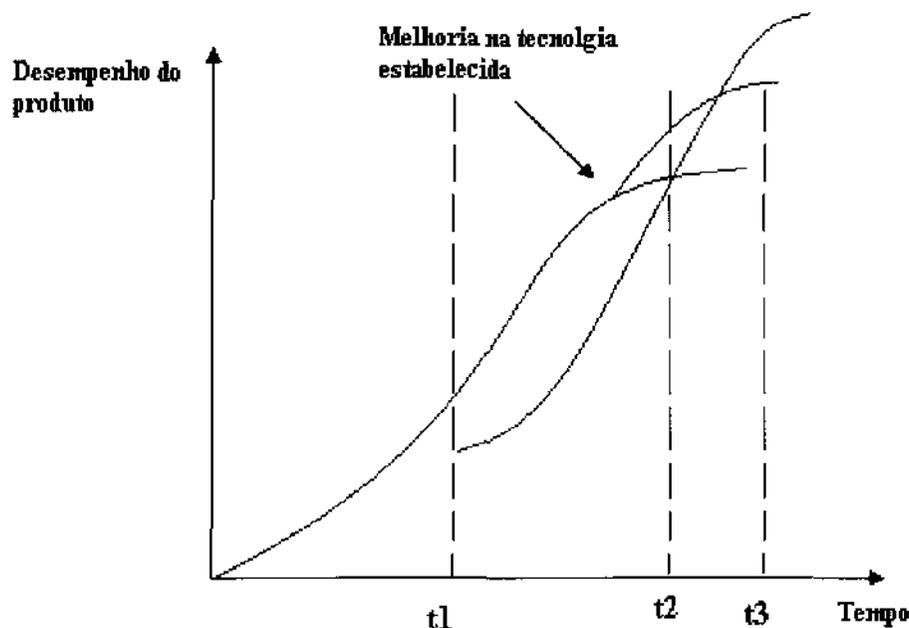
*“Em síntese, para Penrose o crescimento da empresa é entendido especialmente a partir dos serviços que uma firma obtém de seus recursos internos. Especialmente importantes são os serviços empresariais e diretivos como elementos que impulsionam e guiam o processo de crescimento. Com o transcorrer do tempo a empresa vai aprendendo e, dessa forma, aparecem novos serviços produtivos, aqueles que são base para o crescimento posterior. Outros fatores internos que impulsionam o crescimento são os serviços ociosos. Dentro dessa lógica, o crescimento é diversificado, especialmente quando os mercados atuais não são capazes de absorver a ociosidade dos serviços produtivos.” (2008, p.107)*

Bacic nos mostra ainda a contribuição e os resultados dos estudos de Utterback sobre o desenvolvimento e a trajetória de diversas firmas e indústrias nos EUA. Ele mira no papel da inovação e seu impacto sobre a economia, chegando a dividi-las em duas categorias: a inovação radical, que “gera descontinuidade na indústria, e destrói grande parte do valor dos investimentos, dos produtos, conhecimentos, das técnicas de produção, dos projetos, dos equipamentos e das fábricas; Esse valor é transferido para a empresa que lançou a inovação radical” (Bacic, 2008, p.95); e a inovação incremental que nada mais é do que o aperfeiçoamento de tecnologias existentes. A descontinuidade

é gerada quando surge uma inovação radical que estabelece novos patamares tecnológicos; então inovações incrementais surgem sobre esse novo patamar até que novamente a tranquilidade seja rompida por uma inovação radical.

A clara importância dada por Utterback à inovação o coloca sob a esfera da inovação e podemos perceber que ele é um autor que se apóia na contribuição de Schumpeter. A inovação radical assemelha-se com o processo de destruição criadora ao estabelecer novos níveis de concorrência e tecnologia e, principalmente, ao destruir grande parte do valor de investimentos, estruturas e produtos. A inovação incremental reflete ainda a preocupação do autor em demonstrar, assim como Schumpeter, o caráter permanente e dinâmico da inovação, uma vez que ela está sempre presente após cada ciclo de inovação radical. Mais adiante veremos também que Prahalad guarda forte conexão com essa concepção de tecnologia schumpeteriana. Utterback coloca que a dedicação de uma empresa ao desenvolvimento de tecnologias é tão importante quanto uma situação financeira sólida ou um profundo conhecimento de mercado, e que essas tecnologias podem se referir desde a produtos e processos até relações dentro da firma. Mais uma vez, a inovação aparece como central em todos os âmbitos de convivência da empresa. Vale ressaltar, no entanto, que a inovação incremental possui importância tão grande quanto a radical. Utterback mostra em seus estudos que diversas empresas que estiveram sempre inovando e aperfeiçoando tecnologias, conseguiram tanto obter custos mais baixos de produção quanto certa diferenciação de produtos, que permite maior margem, mantendo-se anos como líderes de mercado. Em seus estudos o autor também nos mostra que a maior parte das inovações radicais surge por parte de empresas novas ou de diferentes setores. É aceitável, assim, dizer que as empresas estabelecidas são mais relutantes em promover a inovação radical, seja por razões internas de relutância em se aventurar em novas tecnologias, seja por acreditar que um aperfeiçoamento da tecnologia estabelecida seja suficiente para combater a inovação radical. Isso, no entanto, não se verifica: a inovação radical permite grandes aumentos de desempenho e de atratividade de produtos, de modo que em pouco tempo ela se dissemina e domina o mercado.

Apresentamos a seguir, um gráfico em forma “S” que Utterback utiliza para mostrar o desempenho de um produto estabelecido e uma inovação incremental frente ao surgimento de um novo produto por inovação radical.



Fonte: Utterback, 1994: 175

A imagem é interessante para retratar a dinâmica do processo de inovação e evolução do sistema capitalista. Em “t1” o produto invasor do mercado não parece atraente, pois apresenta um desempenho menor do que o do já estabelecido. No entanto, com o passar do tempo, o incremento de desempenho do invasor é bem maior que o do estabelecido, apoiado um desempenho marginal crescente frente ao decrescente. Antes de chegar em “t2”, o produto estabelecido recebe uma inovação incremental, dando a ele um fôlego a mais na disputa por melhor desempenho, mas por pouco tempo, pois a tecnologia do produto invasor é muito mais eficiente no que diz respeito ao tempo e desempenho. Em t3, o desempenho do produto invasor supera o do produto estabelecido mesmo após a inovação incremental, é nesse momento que a empresa estabelecida passa a perder rapidamente participação de mercado para a empresa detentora da inovação radical.

Bacic procura salientar porque as empresas estabelecidas não abandonam sua tecnologia estabelecida e passam para a inovação radical. Os motivos seriam que a empresa estabelecida desconhece os limites de seu produto e, assim, quando é que seu desempenho ficará cada vez mais marginalmente decrescente, ou quando ele atingirá a parte mais horizontal de sua curva. Além disso, empresas estabelecidas possuem fatias rentáveis do mercado e costumam adotar posturas mais conservadoras em relação ao risco, enquanto os novos entrantes têm muito menos a perder, elas passam por um enrijecimento burocrático, se apegam a normas e processos incrementais, já que historicamente seu produto tem se mostrado rentável e estável. Outra é a justificativa que o dispêndio para investimento em uma inovação radical é muito maior e de retorno muito mais incerto do que o de uma inovação incremental. O ponto central para a estratégia empresarial, como veremos adiante com Porter e Prahalad, é não perder a agressividade inovadora, é buscar a inovação que rompe padrões constantemente e tendo em mente que a concorrência não é um estado, mas sim um processo dinâmico e contínuo.

Por fim, concluímos que enquanto Penrose estabelece de forma inovadora a firma e suas motivações para chegar a uma estrutura capitalista dinâmica, Steindl e Schumpeter rompem com a teoria neoclássica ao posicionar essa firma em um sistema evolutivo. Sigamos agora com a contribuição de autores acerca de que estratégias em si as empresas devem tomar para se desenvolverem e se manterem a frente do processo concorrencial.

### **Porter e Prahalad, contribuições recentes a respeito de estratégia**

Estabelecido o conceito de empresa e o ambiente concorrencial em que ela compete com outras, iremos nos debruçar neste capítulo sobre contribuições mais recentes acerca de estratégia em si, mostrando mais claramente quais caminhos e decisões uma empresa deve tomar para alcançar um crescimento de longo prazo duradouro.

Porter é um autor que como, Schumpeter e Steindl, pensa em estratégia em oligopólio, com poucos concorrentes, deixando de lado o monopólio e o mercado fragmentado, pois para ele ambos tendem a se tornarem oligopólios mais concentrados. Ao contrário de Schumpeter e, como veremos mais adiante, de Prahalad, a inovação é tratada de forma incremental e não com um caráter de ruptura de paradigmas; por este motivo mostra-se certa dependência entre a empresa e seus concorrentes. Nesse âmbito, as ações de cada empresa afetam as ações dos concorrentes, tornando mais evidente uma visão estratégica por parte do agente. Estabelecido o oligopólio nessas condições, Porter afirma haver uma situação de mercado estável, onde a taxa de entrada e de saída é lenta. As empresas interagem umas com as outras a todo o momento, onde cada ação leva a uma estratégia de resposta, sendo que a decisão de se descolar da busca pelo rendimento imediato e passar a se preocupar com o retorno sobre o capital investido explicita a condição de oligopólio.

A concorrência pode se dar de alguns modos; por exemplo, via preços, mas esta não é satisfatória para maximizar o retorno sobre o capital investido, sendo necessário a adoção de outras estratégias como uma política de lançamento de produtos. O autor chama este ambiente de cooperação competitiva, onde são evitadas rotinas que destroem a rentabilidade sobre o capital investido. No que diz respeito ao novo entrante, Porter mostra que o seu problema básico é a escala e escolha de um tamanho ótimo para se entrar no mercado, grande e forte ou, ao menos, mais ágil e eficiente. Há também problemas de diferenciação de produtos e a criação de algo novo para se entrar e abocanhar fatia representativa dos clientes; problemas de custos de mudança, necessidade de economias de escopo, patentes, acesso a matérias-primas, entre outros.

# CEDOC - IE - UNICAMP

Porter coloca que como estratégia básica a empresa deve buscar e valorizar sua vantagem competitiva, uma característica inerente de seu processo histórico e de negócio que possibilita a diferenciação frente aos concorrentes, assim como algo difícil de ser copiado e reproduzido. Por meio dessa vantagem competitiva a empresa pode tomar diferentes posicionamentos no mercado, como o de mínimos custos e o de diferenciação. O primeiro exige que a empresa tenha grande participação de mercado, pois o risco de mudança tecnológica pode deixar obsoleto todo o domínio de custos obtido pela empresa, sendo que um fácil acesso ao crédito pode ajudar este tipo de estratégia. Um exemplo deste caso é a diferença entre lavadoras de roupa Brastemp e os tanquinhos de baixo custo: estes podem ser fabricados pela empresa a baixíssimos custos, o que leva a um produto de baixo preço, acessível à grande parte da população. Vale notar que a empresa deve estar ciente do seu mercado consumidor e se há clientes dispostos a desembolsarem menos recursos e obter um produto de menor nível tecnológico. Outro posicionamento estratégico é o de diferenciação de produtos, onde a empresa busca um espaço monopolístico a partir de uma característica única em seu produto, que permite o estabelecimento de preços superiores, mas que, no entanto, possui o risco de cópia de tecnologia por parte dos concorrentes e de precificação em excesso que pode afastar consumidores. Um exemplo deste tipo de estratégia são os produtos eletrônicos da Apple.

Um ponto central nos estudos setoriais de Porter é que a discussão da eficiência de uma estratégia corporativa deve passar pelo conceito de diversificação. A empresa deve pensar em que negócios deve participar e como então gerenciar as diferentes unidades de negócio:

*“A estratégia corporativa é o que faz com que o grupo represente mais do que a soma de suas unidades de negócios.” - Porter, p.237*

Porter então coloca alguns pontos acerca da diversificação e suas conseqüências para a firma. Primeiro, a competição passa a se dar no nível das unidades de negócio, não é mais a empresa em si que deve pensar no seu mercado e concorrentes, mas sim cada unidade deve olhar para seu próprio mercado e tomar suas decisões reportando-se

para a gerência da empresa. Segundo, o processo de diversificação inevitavelmente acaba por acrescentar custos e restrições às unidades de negócios, que devem ser pensados e lidados, mais uma vez havendo um retorno à gerência do grupo. E último, os acionistas também podem diversificar suas carteiras, o que deve ser levado em conta pela empresa para que ela gere retornos atraentes o suficiente para que o acionista abra mão de sua liquidez e/ou outros investimentos para aplicar na empresa. Este último ponto em especial relaciona-se com a questão abordada no primeiro capítulo deste trabalho acerca do desenvolvimento do mercado de capitais que coloca a empresa como um ativo nas mãos dos investidores e a preocupação em gerar retorno ao acionista, além do mercado de capitais em si como uma nova fonte de financiamento para as empresas.

A geração de valor ao acionista passa a adquirir importância na análise de Porter e com os avanços da desintermediação e financeirização da economia deve se pensar se a estratégia corporativa e, por extensão, a diversificação irão gerar tal valor. Para isso, o autor propõe três testes pelos quais a empresa tem de passar: teste da atratividade (os setores escolhidos para a diversificação devem ser estruturalmente atraentes); teste de custo de entrada no setor (os lucros futuros da empresa não podem ser todos consumidos pelos custos de entrada no setor); e o teste de validade da diversificação, que nada mais é que a certeza de a empresa vai ganhar uma vantagem competitiva da relação com a nova unidade de negócio (Porter, p. 247). Vale ressaltar que o autor afirma apoiado em seus estudos que a empresa deve passar em todos os três testes para obter uma diversificação bem-sucedida:

*“Essas premissas significam que uma estratégia corporativa não pode ter sucesso a não ser que agregue valor real – às unidades de negócios, proporcionando benefícios tangíveis que compensem os custos inerentes à perda da liberdade e aos acionistas pondo em prática um tipo de diversificação que os próprios acionistas não poderiam reproduzir.” (Porter, p.246)*

Como Porter trata a inovação de forma incremental e sendo parte dos elementos que definem uma empresa bem-sucedida, Basic nos mostra que ele deve ser entendido sob a ótica racional. Portanto, a contribuição do autor vem para mostrar à empresa como

se posicionar dentro do ambiente competitivo, visando a maximização do retorno de longo prazo. Para tal a empresa deve “escolher cuidadosamente o campo em que atuará e decidir a forma em que posicionará, do ponto de vista competitivo, dentro do campo escolhido. A estratégia é formulada em um contexto no qual é necessário equilibrar os objetivos da empresa com os elementos do ambiente externo e os elementos internos da mesma” (2008, p. 72). Percebemos claramente aqui a distinção em relação à esfera da inovação. A preocupação apresenta-se em como a empresa deve se relacionar com o ambiente competitivo, levando em conta seus concorrentes e a estrutura de mercado, de modo que os fatores exógenos à firma ganham grande importância. Bacia mostra que Porter ressalta a necessidade de se conhecer o ambiente competitivo, “(...) o *locus* de análise da estratégia é o setor de atividade ou indústria. Dentro de cada indústria existem forças competitivas de caráter estrutural, que têm influência na rentabilidade que as empresas competidoras conseguem obter” (2008, p. 75), ou seja, a empresa bem-sucedida é aquela que se adequa às variáveis existentes valorizando suas vantagens competitivas.

Prahalad é outro autor que baseia sua análise em grande quantidade de estudos setoriais e históricos para chegar a uma teoria praticável das estratégias corporativas. Um desses estudos é utilizado para mostrar que, diferente dos anos 80, as empresas bem-sucedidas a partir da década de 90 são aquelas capazes de identificar, cultivar e explorar as chamadas competências essenciais.

As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades produtivas e integrar as diversas correntes de tecnologia. A competência não é somente essa harmonização de tecnologias, mas também está associada à organização do trabalho e à entrega de valor. É comunicação, envolvimento e um comprometimento em trabalhar além das fronteiras da organização. Ela envolve muitos níveis de pessoas e de todas as funções.

No artigo “A Competência Essencial da Corporação”, Prahalad e Hamel colocam que um ponto central da competência essencial é que ela não diminui ou se desgasta com o uso ou com tempo, mas sim se desenvolve e aprimora com sua aplicação e compartilhamento. Para os autores, as competências são o motor do

desenvolvimento de novos negócios, padrões de diversificação e entrada em novos mercados. Elas seriam o aglutinador dos negócios existentes entre si. A competência essencial permite a uma empresa se diversificar em diversos ramos de negócios, como, por exemplo, a Honda e sua competência essencial em motores e conjunto de força que lhe permite uma vantagem única nos negócios de carros, motocicletas, aparadores de grama e geradores.

Os autores também procuram enfatizar que o cultivo de uma competência essencial não significa gastar enormes quantias de dinheiro em P&D. Muitas vezes empresas que gastaram menos, como a Canon, ganharam maiores parcelas de mercado. Por outro lado, a Xerox gastou mais e ficou atrás da Canon no mercado mundial de copiadoras. Além disso, formar competências essenciais é mais abrangente do que somente integrar verticalmente.

Mais especificamente, três testes podem ser aplicados para identificar competências essenciais em uma empresa. Primeiro, uma competência essencial provê acesso potencial a uma ampla variedade de mercados. Segundo, ela deve ser uma significativa contribuição para os benefícios percebidos dos clientes do produto final. E, terceiro, a competência essencial deve ser difícil de ser copiada e assimilada pelos concorrentes.

Na visão dos autores, a competitividade deve ser pensada em termos de competências essenciais para que uma empresa obtenha sucesso em termos de diversificação de produtos e obtenção e criação de novos mercados. Desse modo, a conexão tangível entre as competências essenciais e os produtos finais, são os chamados produtos essenciais. São o elo entre o projeto e habilidades de desenvolvimento que levaram ao produto final; ou seja, os componentes que realmente contribuem para o valor do produto final. No exemplo da Honda, os produtos essenciais são os motores por ela desenvolvidos. Indo mais adiante, para sustentar sua liderança nas áreas definidas de competência essencial, as empresas devem “maximizar sua participação mundial de fabricação de produtos essenciais”. O fornecimento de ampla gama de clientes de produtos essenciais possibilita, além de receita, o *feedback* do mercado, possibilitando, pelo menos parcialmente, a determinação do ritmo em que as

competências essenciais relacionadas a tais produtos essenciais podem ser implementadas e estendidas.

Além disso, o controle sobre produtos essenciais permite à empresa dominante influenciar a evolução de aplicações e de mercados de produtos finais. Ao ampliar o ambiente de aplicação de produtos essenciais, a empresa pode reduzir os custos, riscos e tempo no desenvolvimento de novos produtos. Por fim, produtos essenciais bem focalizados podem levar a economias de escala.

Bacic nos mostra que a contribuição de Prahalad e Hamel é importante no sentido de complementar a análise de Penrose. Eles se importam com a ruptura, com a inovação que dá ao sistema o padrão de descontinuidade, deixando de lado as estratégias adaptativas, a importância da inovação aqui é novamente de patamar schumpeteriano. Outro importante ponto de divergência entre Porter e Hamel e Prahalad, lembrado por Bacic (2008, p. 119), é que para o primeiro é importante a empresa tomar decisões respeitando as convenções “de modo a se preservar o potencial de geração de lucros do setor”, enquanto que para os últimos as convenções devem ser desmontadas e estabelecidos novos patamares, se apropriando assim dos lucros gerados nessa ruptura. Após a ruptura, a empresa deve direcionar o desenvolvimento do setor, tomando as rédeas para acumular as competências essenciais do novo negócio em que a influência da empresa que sai à frente delimita as novas condições do mercado, tendo em mente, no entanto, que a procura contínua por descontinuidades, ou processo de destruição criadora de Schumpeter, ou ainda por inovações radicais de Utterback, é ainda o guia do sucesso para a firma segundo os autores.

Um importante ponto de convergência entre Penrose e Prahalad é a concepção, para o último, de que “os aspectos internos das empresas contêm, potencialmente, a fonte de movimento e de ruptura dos setores industriais (e, portanto, do crescimento das mesmas)” (Bacic, 2008, p.107). O ponto é que muitas vezes esses aspectos acabam ofuscados por práticas gerenciais de rotina e manutenção, enquanto que a busca por competências essenciais e inovação constante fica menosprezada. Para resolver esse problema, Hamel e Prahalad propõem uma espécie de guia a ser seguido para incutir na alta gerência das empresas o espírito inovador e a preocupação com a dinâmica do

sistema, ela deve ir em busca das competências essenciais, já que estas garantem lucros extraordinários e estabilidade temporal no ambiente competitivo. Cabe aqui estabelecermos uma relação com o comportamento empresarial da firma estabelecida de Utterback. Conforme vimos, esta empresa tende a relaxar no sentido de inovar, ela se assenta na sua fatia de mercado estável e lucros constantes e, quando se arrisca a dispende rumo à inovação, é de forma incremental. Bacia nos mostra que Prahalad busca orientar a alta gerência justamente a abandonar esta cultura organizacional que se baseia em percepções do que funcionou adequada e exitosamente no passado (Bacia, 2008, p.108):

*“A desaprendizagem consiste na eliminação dos ‘genes defeituosos, inúteis para o presente’ e que constituem a base instalada de idéias, de convenções, de precedentes nunca questionados, de procedimentos e a visão míope quanto às oportunidades e ameaças, ou seja, do conjunto de hábitos de conduta existentes que funcionam muito mais como um passivo para a organização do que como um ativo. A desaprendizagem significa, então, mudar profundamente aspectos da cultura da organização eliminando, da mesma, o ‘capital intelectual’ que já não é mais funcional para a situação presente (ou para a futura, desejada). Através da desaprendizagem as empresas libertam-se da prisão das lições da experiência passada, de suas crenças que não são mais apropriadas para o presente. E, com a aprendizagem, as empresas preparam-se para construir o futuro” (Bacia, 2008, p.109)*

Porter e Prahalad procuram colocar como um ponto essencial da estratégia o reconhecimento de uma capacidade particular da empresa de lidar com tecnologia, pessoas e processos. Há significativa semelhança entre a vantagem competitiva e a competência essencial. A partir destes conceitos, eles descrevem testes e modelos para as empresas seguirem tendo lucros sustentáveis de longo prazo; no entanto, cada um com a importância específica que dá à inovação e aos fatores exógenos a empresa, sendo que Porter segue a linha da esfera racional, ou até mesmo de Steindl ao dar

grande importância às características do mercado e dos concorrentes, enquanto Prahalad se encaixa na esfera da inovação, conversando com Penrose, Schumpeter e Utterback ao tratar a inovação como vinda das características e competências das pessoas e do trajeto histórico da empresa, e como sendo ela a primeira preocupação que a direção da firma deve ter para romper com limites tecnológicos e estabelecer posições de mercado favoráveis e duradouras.

## CONCLUSÃO

---

O objetivo deste trabalho foi analisar as contribuições acerca das estratégias das empresas sob uma ótica mais heterodoxa, tendo sempre a inovação como um ponto-chave da pesquisa.

Vimos em Penrose o surgimento de uma nova concepção de firma, que se preocupa com diversas decisões a serem tomadas, para muito além de simplesmente volumes de produtos e fatores de produção que gerariam os preços nos mercados. É uma empresa que tem uma história particular que afeta seu dia-a-dia, que toma decisões de longo prazo de forma planejada, que pode abrir mão do lucro imediato para garantir uma melhor posição de mercado no futuro e assim maiores ganhos. Esse tipo de consciência não havia na abordagem neoclássica da firma. Para Penrose, a empresa é um conjunto de ativos, tangíveis e intangíveis, que abriga dentro de si os conhecimentos e habilidades necessário para tomar decisões de expansão e, assim, refletir na expansão do sistema.

Tomando a dinâmica da concorrência e da economia como um todo como objetivo, partimos para autores que procuraram contribuir para a criação de uma teoria que refletisse esse dinamismo. Nesse sentido Steindl e Schumpeter, cada um com suas especificidades e pontos de partida, determinaram o que geraria o processo de eterno movimento da concorrência, refutando totalmente a estaticidade antes pregada. Para o primeiro, os diferenciais de custo (apoiados em significativas economias de escala e renovados por inovações de processo) são os agentes promovedores da reordenação concorrencial e é este padrão de concorrência do mercado que leva à expansão da produção. Para o segundo, é o processo de destruição criadora e a ação do *entrepreneur* que cria novos produtos e métodos de produção e estruturas organizacionais constantemente, que alteram a dinâmica concorrencial e levam ao dinamismo do sistema.

Em seguida, vimos contribuições mais recentes acerca das estratégias das empresas, e até mesmo contribuições mais aplicáveis ao dia-a-dia empresarial. Prahalad se assemelha bastante com Schumpeter ao defender a inovação como motor do sucesso

empresarial, necessária para estabelecer um novo padrão tecnológico no qual a empresa pioneira pode obter ganhos absurdos enquanto os concorrentes lutam para alcançá-la até que um novo padrão tecnológico seja estabelecido e novamente o sistema se mova. É notável a semelhança com o processo de destruição criadora de Schumpeter. Porter é outro autor recente que juntou esforços para contribuir para a teoria da concorrência. Ele, no entanto, considera a inovação como um dos fatores a serem considerados pela empresa na hora de se posicionar, tendo que levar em consideração outros como barreiras à entrada e escala mínima. Ele é, segundo Bacic, um autor da esfera racional, enquanto Prahalad e Penrose, se enquadram na esfera da inovação, aquela que considera os fatores endógenos às empresas como relevantes para a expansão.

A inovação é, portanto, um elemento essencial a ser considerado pela empresa que deseja obter sucesso frente a seus concorrentes. Mesmo quando ela não é por si só o fator determinante do sucesso na visão de alguns, ela é necessária e deve ser sempre acionada. Por mais importante que seja a análise de mercado e setorial, o estudo de todos os fatores exógenos à empresa e o acompanhamento das ações dos concorrentes, concluímos que o cultivo e a expansão das características internas da empresa, de seu conhecimento acumulado e suas competências devem ser priorizados no sentido de alcançar a inovação e se posicionar à frente da concorrência, independente de como esteja estruturado o mercado. Como colocou Schumpeter e reiterou Delfim Neto (22/06/2010, Valor Econômico) e tantos outros, o movimento expansionista do sistema capitalista é dado por nada mais que a combinação de dois fatores, crédito e inovação, todo o resto é consequência.

Vale dizer que como resultado de uma estratégia bem aplicada, focada na inovação, a empresa consegue obter meios de se diferenciar de seus concorrentes ao mesmo tempo em que obtém lucros significativamente superiores. O foco é pensar em estratégia no longo prazo “para evitar cair em atitudes otimizadoras com enfoque no curto prazo, que possam comprometer as bases do crescimento futuro da empresa ou que acabem afetando, involuntariamente, o tamanho das barreiras que são fonte dos lucros não elimináveis do oligopólio.”(Bacic, 2008, p. 59). Possas (1999, Cap.4) sintetiza, por fim, que o processo de concorrência é basicamente a luta entre as empresas para se diferenciarem umas das outras numa busca por vantagens competitivas

que as coloquem na frente, criando monopólios temporários, ou seja, oportunidades de ganhos extraordinários durante um período de tempo. Essa luta pela diferenciação é o incessante processo de inovação de produtos, processos, políticas e estruturas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

BACIC, Miguel Juan (2008) *Gestão de Custos: Uma Abordagem Sob o Enfoque do Processo Competitivo e da Estratégia Empresarial*, Cap. 2. Curitiba: Juruá, 2009.

BLOCH, Harry e FINCH, John (2008) “Schumpeter and Steindl on Growth and the Transformation to Maturity in Capitalism”. Disponível em: <http://www.hetsa.org.au/aigaion2/index.php/publications/show/1>

PENROSE, Judith Tilton (1959) *A Teoria de Crescimento da Firma*. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

PORTER, Michael (1987) “Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa” in PORTER, Michael, MONTGOMERY, Cynthia. *Estratégia*. Parte IV, 1. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

POSSAS, Silvia (1997) *Concorrência e Competitividade. Notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. Cap. 4. São Paulo: Hucitec, 1999.

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, Gary (1990) “A Competência Essencial da Corporação” in PORTER, Michael, MONTGOMERY, Cynthia. *Estratégia*. Parte IV, 3. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

SCHUMPETER, Joseph A. (1942) *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, Cap VII e VIII. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SILVA, Ana Lúcia Gonçalves da. *Concorrência sob Condições Oligopolísticas*. Campinas, SP: Unicamp. IE, 2004 (Coleção Teses).

STEINDL, Josef (1952) *Maturidade e Estagnação no Capitalismo Americano*. São Paulo: Abril Cultural, 1983 (Os Economistas).