

Gestão Estratégica

3- Formulação da Estratégia

Versão 2.2

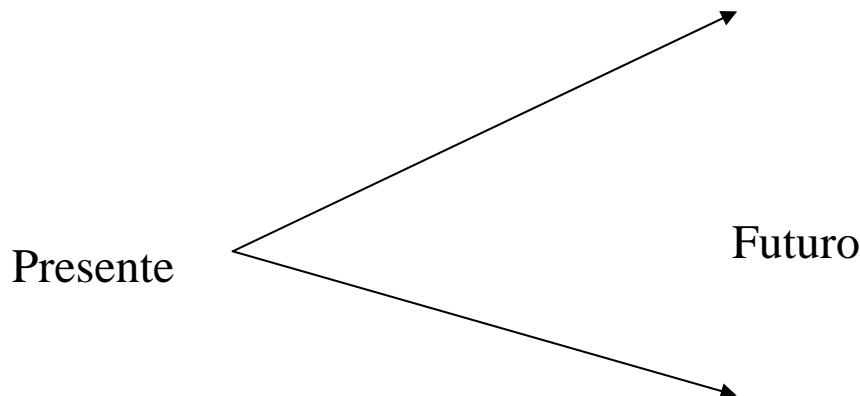


VISÃO E MISSÃO.....	2
VISÃO	2
MISSÃO	2
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	5
A Importância dos Objetivos	6
MODELOS	7
ANÁLISE SWOT	7
ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER	10
MODELO DE ANSOFF.....	12
MODELO DE MARTINET	13
MODELO BCG.....	14
MODELO MCKINSEY ou GENERAL ELECTRIC.....	17
MODELO ADL	20
BALANCED SCORECARD.....	22
POLÍTICAS DE CRESCIMENTO.....	23
Inovação.....	23
Diversificação	24
Internacionalização	24
ABORDAGENS ESTRATÉGICAS GENÉRICAS	25
Liderança no custo total.....	25
Diferenciação.....	26
Enfoque de nicho	26
POLÍTICA DE RELACIONAMENTO.....	27
REESTRUTURAÇÃO ESTRATÉGICA.....	30
AVALIAÇÃO DOS RECURSOS DOS CONCORRENTES	34
BENCHMARKING COMPETITIVO.....	35
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	36
Fases principais do processo de inteligência competitiva	38
JOGOS COMPETITIVOS.....	41
Estratégias de ataque.....	41
Estratégias de defesa.....	42
Estratégias de colaboração e cooperação.....	44
REDES DE NEGÓCIOS	46
Tipos de redes de negócios	46

VISÃO E MISSÃO

VISÃO

A Visão de uma empresa traduz, de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas.



Geralmente a Visão não está escrita, reflete os ideais dos seus líderes e é transmitida em conversas e apresentações públicas

A Visão da empresa deve servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo proveito das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional.

MISSÃO

A Missão consiste numa declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da empresa e que visa difundir o espírito da empresa por todos os seus membros e congregar esforços para alcançar os objetivos gerais

Para definir uma Missão, é necessário indicar (responder):

Segundo Vasconcellos e Sá (1998)

- O produto/tecnologia oferecido
- A necessidade servida
- O tipo de clientes servidos
- A área geográfica em que a empresa opera

Segundo Freire (1997):

- Qual a razão de ser da empresa
- Qual o negócio da empresa
- Quais são as futuras competências requeridas pela empresa
- Quem são os principais clientes ou segmentos de mercado da empresa
- Quais são os principais produtos ou serviços da empresa
- Quais são os principais produtos ou serviços da empresa
- Quais são os princípios básicos e os valores empresa

Segundo Campbell, Devine, Young (196) a missão deverá englobar:

- A finalidade da empresa
- Estratégia
- Padrões
- Valores comportamentais

Conceito de negócio:

Definição restrita	Definição ampla
Televisão	Telecomunicações
Roupa para crianças	Moda jovem
Garrafas de vidro	Embalagens
Automóveis	Transporte de pessoas

A declaração de missão deve ser:

- Frase curta
- Simples
- Que capte a essência do posicionamento da empresa no mercado (valores, produtos/tecnologias, clientes, mercado)
- Que defina o negócio da empresa

Quando a definição de missão é feita em termos vagos e com trivialidades, é inútil.

EXEMPLOS DE MISSÃO

Satisfazer o apetite do mundo por boa comida, bem servida, a um preço que as pessoas possam pagar

McDonald's

A nossa missão a longo prazo é tornarmo-nos na primeira companhia aeroespacial do mundo e estar entre as primeiras empresas industriais, de acordo com padrões de qualidade, rentabilidade e crescimento

Boeing

Compromete-se a facultar aos seus clientes o maior grau de satisfação do mundo com os seus produtos e serviços

Chrysler Corporation

É uma companhia de sucesso em crescimento, empenhada em conseguir resultados superiores garantindo que as suas ações estão de acordo com as expectativas dos acionistas. A missão prioritária da NCR é criar valor para os seus acionistas

NCR

Alegrar as Pessoas

Walt Disney

Dar às Pessoas comuns a oportunidade de comprar as mesmas coisas que os ricos.

Walt Mart

Aumentar e disseminar conhecimentos que melhorem a espécie humana.

Universidade de Stanford

Viver a alegria do avanço e usar tecnologia em benefício do público.

Nike

Facilitar a comunicação das pessoas com o seu mundo

RBS

Simplificar a vida das Pessoas pela comunicação sem fronteiras.

Tim

EXEMPLOS DE VISÃO

Primeira ou segunda a nível mundial, em qualquer negócio em que estivermos.

GE

Uma Coca ao alcance da mão em qualquer lugar do planeta

Coca-cola

Maru C

Komatsu

o europeu mais atrativo do mercado mundial

Audi

Nós vamos democratizar o automóvel

Ford

Sermos reconhecidos como a melhor organização do mundo na entrega de correspondências e pacotes

Fedex

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Alinhado com a Visão e em sintonia com a Missão as organizações devem estabelecer Objetivos Estratégicos



devem ser:

- Quantificados(para poderem ser medidos)
- Identificados no tempo(para verificar se foram, ou não, alcançados)

Nas áreas de:

- Rentabilidade
- Posição no mercado
- Inovação
- Desempenho dos trabalhadores
- Desempenho da gestão
- Produtividade
- Recurso
- Responsabilidade pública

Os objetivos de curto prazo devem estar **subordinados** aos objetivos de longo prazo (para garantir a coerência de atuação da empresa)

Empresas diversificadas que operam em mais de um setor devem definir objetivos globais para toda a organização e objetivos específicos **para cada negócio**

Ao definir seus objetivos ou metas estratégicas, a organização declara quais resultados deseja alcançar e quando deseja que eles sejam alcançados. Muitas empresas partem desse ponto em seu planejamento estratégico, não se preocupando em explicitar uma missão. Esses resultados desejados, focalizando a venda de produtos ou serviços, ou a cobertura de mercados, podem ser enunciados como alvos muito precisos ou intenções. Por exemplo:

- Manter posição de liderança entre as empresas da indústria automobilística (Volkswagen) .

- Chegar à segunda posição e fazer força para suplantar o líder entre as em-presas da indústria automobilística (Fiat) ou da indústria de laticínios (Parmalat) .
- Manter a segunda posição entre as redes de televisão (SBT).
- Recuperar os prejuízos e sobreviver (Varig).
- Crescer (fundos de pensão).
- Entrar em novos mercados (Método Engenharia).
- Colocar um computador em cada lar (Microsoft).

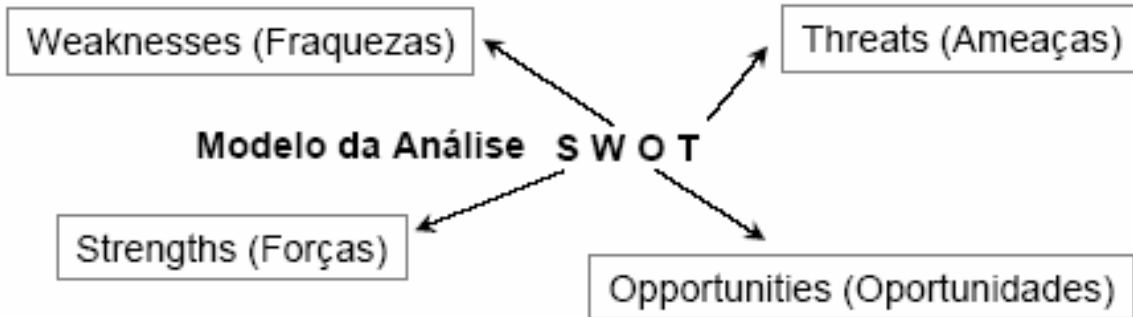
A Importância dos Objetivos

- Os objetivos proporcionam um senso de direção.
- Os objetivos focalizam nossos esforços.
- Os objetivos guiam nossos planos e decisões.
- Os objetivos nos ajudam a avaliar nosso progresso

MODELOS

ANÁLISE SWOT

Relacionando as Ameaças e Oportunidades (detectadas na análise do meio envolvente) com os Pontos Fortes e Pontos Fracos da empresa (detectados na análise interna à empresa) poderão ser geradas inúmeras estratégias alternativas (sugestões)



Fatores internos	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fatores Externos		
Oportunidades	(sugestões)	(sugestões)
Ameaças	(sugestões)	(sugestões)

Exemplo de Swot

aplicado à CIMPOR (fábrica de cimento) -Freire (1997)

Fatores internos	Pontos Fortes <ul style="list-style-type: none"> - Forte rede de distribuição - Excelente Rentabilidade Financeira - Produção em Portugal Espanha, Moçambique Marrocos e Brasil 	Pontos Fracos <ul style="list-style-type: none"> - Elevada distância entre centros produtivos e costa atlântica - Excessiva dependência da CP - Reduzida experiência internacional
Fatores Externos	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Investimentos em infraestruturas - EXPO 98 - Mercados emergentes na África 	sugestões <ul style="list-style-type: none"> - <i>Aposta a curto e médio prazo nos mercados da Península Ibérica</i> - <i>Investimentos a médio e longo prazo nos mercados africanos</i>
Ameaças <ul style="list-style-type: none"> - Aumento das importações - Políticas de convergência da UME - Redução dos Fundos de coesão da UE 	sugestões <ul style="list-style-type: none"> - <i>Aquisição de potenciais exportadores para Portugal</i> - <i>Especialização a médio prazo em segmentos pouco dependentes dos fundos europeus</i> 	sugestões <ul style="list-style-type: none"> - <i>Venda ou encerramento a prazo de fábricas com pior localização e custos mais elevados</i> - <i>Diversificação para negócios não relacionados com o cimento</i>

A NOVA ANÁLISE SWOT

Para um bom estrategista, as ameaças constituem sempre oportunidades latentes.

Podendo-se, assim, transformar aparentes ameaças em novas oportunidades.

Uma potencial ameaça **só não pode ser transformada em oportunidade** se:

- Não existir uma visão estratégica para identificar as oportunidades latentes.
- Existir visão estratégica para identificar as oportunidades latentes, mas não se consegue explorar por escassez de meios
- Existir visão estratégica e competências para explorar as oportunidades, mas não se age a tempo.

A nova Análise SWOT enquadra os pontos fortes e fracos da empresa nas oportunidades do meio envolvente e no Tempo.(em vez de Threats Time).

Fatores Externos Fatores Internos	Oportunidades e Tempo	
	Curto e médio prazo	Médio e longo prazo
Pontos Fortes	(sugestões)	(sugestões)
Pontos Fracos	(sugestões)	(sugestões)

Exemplo da nova análise Swot

aplicado à CIMPOR (fábrica de cimento) -Freire (1997)

Fatores Externos Fatores Internos	Oportunidades e Tempo	
	Curto e médio prazo - Investimentos em infraestruturas - EXPO 98 - Novos clientes ainda não servidos - Redução de custos	Médio e longo prazo - Mercado emergente na África - Maior crescimento no setor privado - Investimento em infra-estruturas no Leste
Pontos Fortes - Forte rede de distribuição - Excelente Rentabilidade Financeira - Produção em Portugal Espanha, Moçambique Marrocos e Brasil	sugestões - <i>Ênfase nos mercados ibéricos, tanto privados como públicos</i> - <i>Reforço da rede de distribuição para captar mais clientes nacionais ainda não servidos</i>	sugestões - <i>Maior investimento nos mercados africanos e do Leste</i> - <i>Reorientação comercial para os principais segmentos do sector privado</i>
Pontos Fracos - Elevada distância entre centros produtivos e costa atlântica - Excessiva dependência da CP - Reduzida experiência internacional	sugestões - <i>Construção de novas unidades perto do litoral ou da EXPO 98</i> - <i>Aquisição de potenciais exportadores para Portugal</i> - <i>Reforço da capacidade de gestão internacional</i>	sugestões - <i>Aumento da competitividade das fábricas perto dos maiores centros de atividade privada em Portugal</i> - <i>Continuação do reforço da capacidade de gestão internacional</i>

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER

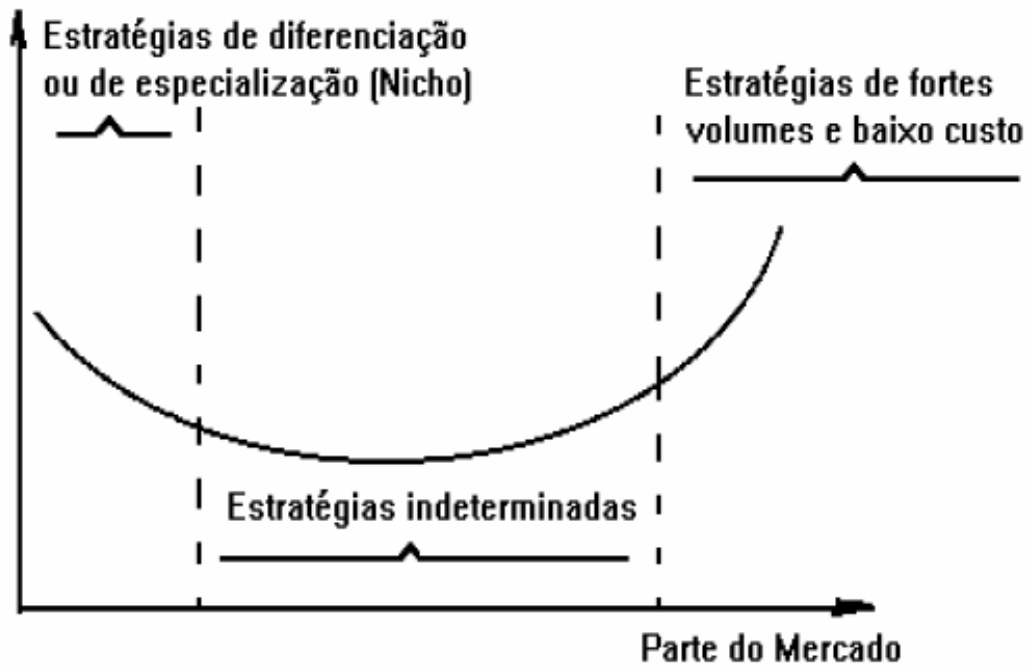
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS



Porter, referindo-se a um estudo empírico, mostra que estas 3 estratégias são viáveis isoladamente, representando a relação entre rentabilidade e a cota de mercado por uma curva em "U".

Relação entre a rentabilidade e a quota do mercado

Rendimento
do Investimento



Fonte: PETIT, Gérard; "L'analyse stratégique selon Porter";
Enseignement et Gestion; Nouvelle Série; nº29; Printemps; 1984; pág.63

MODELO DE ANSOFF

Modalidades de uma estratégia de crescimento

		Produtos	
		Atuais	Novos
Mercados	Atuais	<p>Penetração no mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encontrar novas utilizações para o produto - Conquistar cota de mercado 	<p>Extensão do produto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a gama de produtos - Criar produtos novos
	Novos	<p>Extensão do mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servir mais segmentos ou extensões de mercado 	<p>Diversificação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sinergias tecnológicas - Sinergias comerciais

Penetração no mercado:

A empresa procura ampliar as vendas dos mesmos produtos para o mesmo mercado;

Extensão do produto:

A empresa pretende vender novos produtos para o mesmo mercado;

Extensão do mercado:

A empresa procura servir novos mercados com os mesmos produtos.

Diversificação:

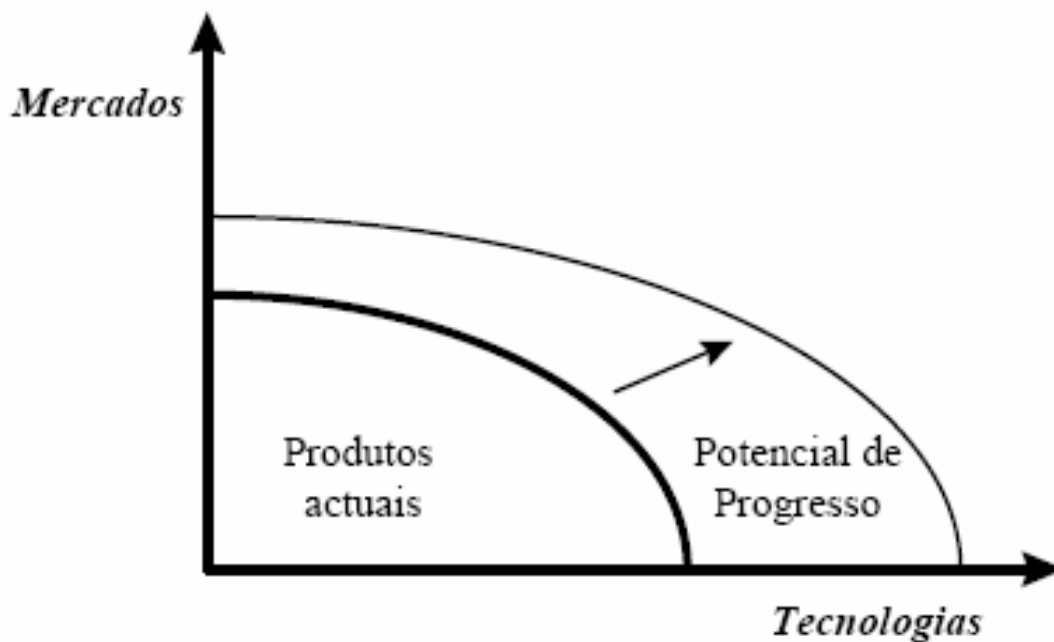
A empresa procura introduzir novos produtos em novos mercados.

MODELO DE MARTINET

Martinet considera a **tecnologia** como uma componente importante para uma análise estratégica, tendo em conta que a atual **turbulência tecnológica pode rapidamente desqualificar determinadas posições estratégicas**, tanto no plano dos produtos como no dos processos.

Segundo o autor, cada empresa poderá possuir uma orientação privilegiada: produtos ou mercados ou tecnologias.

No âmbito de tal orientação, uma empresa tem que avaliar a sua área de competência que, para além da sua situação atual, determina o seu potencial de progresso.



MODELO BCG

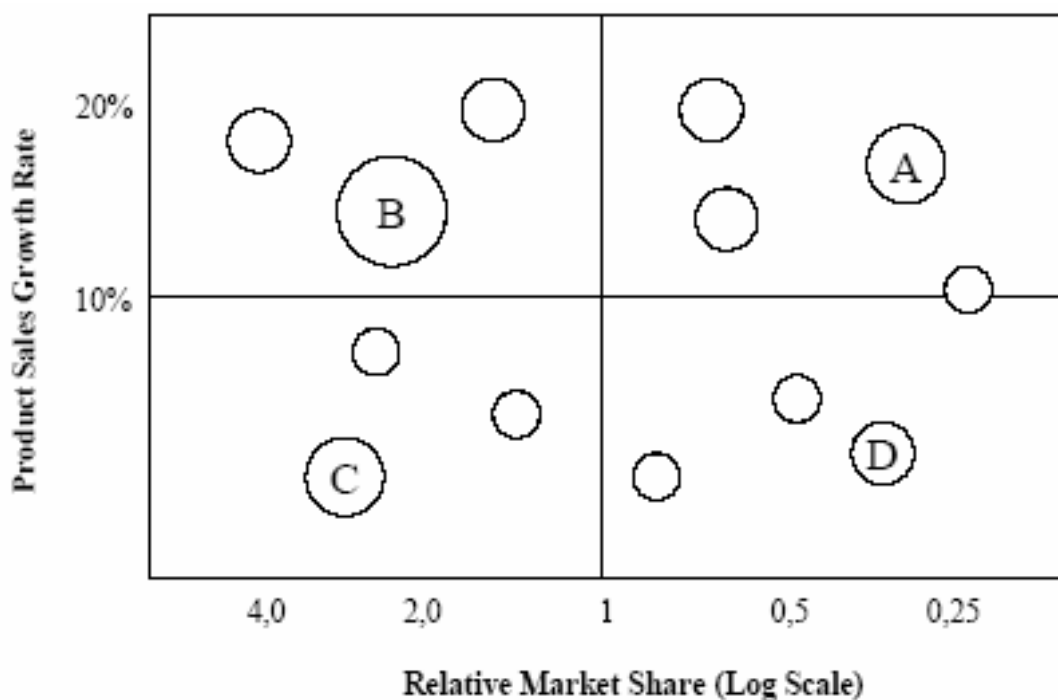
O modelo BCG, elaborado no final dos anos 60 pela empresa de Consultoria Boston Consulting Group, baseia-se nos seguintes pressupostos:

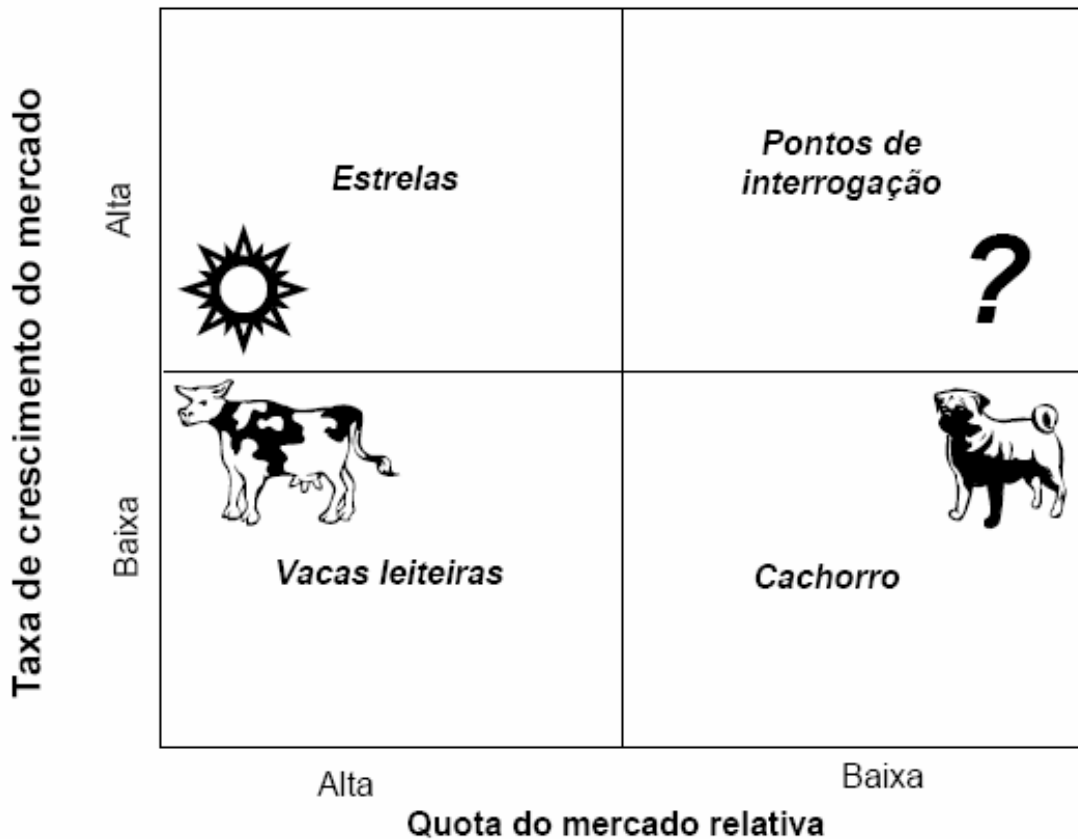
- A rentabilidade e capacidade de geração de fundos das empresas dependem dos efeitos de escala e de experiência.
- Há uma relação direta entre a cota de mercado e rentabilidade, no longo prazo.
- A taxa de crescimento do mercado depende da fase da vida do produto
- Crescer, num produto, exige investimentos, aplicação de fundos, que serão tanto maiores quanto maior a taxa de crescimento do mercado.

O modelo BCG tem aplicação a empresas com carteiras (portfólios) constituídas por vários negócios/produos.

A matriz BCG relaciona duas variáveis:

- Taxa de crescimento do mercado
- Cota de mercado relativamente ao líder





“Estrelas”– elevado crescimento e elevada quota de mercado.

Os produtos “estrela” são aqueles que crescem a uma taxa elevada e em que a empresa é líder de mercado.

As vendas são elevadas, mas a manutenção ou acréscimo da quota de mercado obriga a níveis de investimento elevados.

“Vacas leiteiras”– reduzido crescimento e elevada quota de mercado.

Os produtos “vaca leiteira” retratam uma posição de liderança num mercado maduro. Como a taxa de crescimento do mercado é reduzida ou nula o nível de investimento necessário é mais baixo.

Como as vendas são elevadas, os cash-flows são fortemente positivos.

“Cachorro”–reduzido crescimento e reduzida quota de mercado.

Os produtos “cão rafeiro” são produtos maduros e a empresa tem uma fraca posição no mercado.

O negócio gera fluxos financeiros pouco significativos

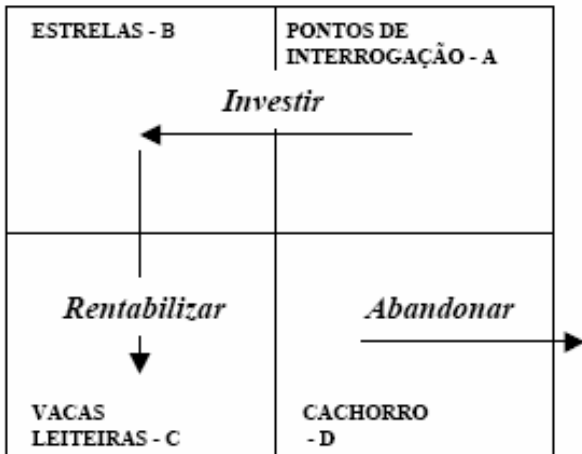
“Pontos de interrogação”– elevado crescimento e reduzida quota de mercado

Os produtos “pontos de interrogação” são aqueles que crescem a uma taxa elevada e em que a empresa tem uma fraca quota de mercado.

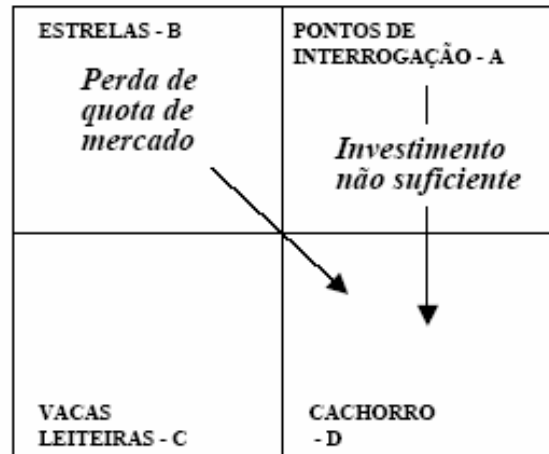
As vendas são reduzidas, mas o elevado crescimento do mercado obriga à realização de investimentos avultados para a progressão da quota de mercado.

Da análise anterior pode-se inferir as seguintes estratégias:

Boas Estratégias



Más Estratégias



As “estrelas” apresentam as melhores oportunidades de investimento, devendo-se manter e reforçar a sua posição concorrencial, o que exigirá grandes investimentos.

As “vacas leiteiras” proporcionam fundos que poderão ser aplicados em investimentos em outros negócios;

Efetuar todos os investimentos que se revelem necessários nos “pontos de interrogação”, no intuito de alcançar a liderança e tornar-se “estrela”;

Abandonar ou reestruturar os “cachorro”.

O objetivo será o de constituir uma carteira que contenha:

Negócios tipo “vaca leiteira” que permitam financiar o desenvolvimento de negócios do tipo “ponto de interrogação”;

Negócios “estrela”, que ocuparão no futuro o papel das “vacas leiteiras”;

Negócios “ponto de interrogação”, com previsibilidade de se tornarem futuras “estrelas”.

Comentários ao modelo BCG:

No modelo BCG são menosprezadas outras vertentes, designadamente:

- a tecnológica (alternativas tecnológicas),
- os consumidores (critérios geográficos, demográficos, comportamentais, etc.)
- as funções do consumo (necessidades, aplicações, etc.),

cuja análise poderia implicar a adoção de outras formas de diferenciação competitiva, para além de:

- A experiência ou economias de escala podem ser de reduzido efeito;
- Eventuais domínios de tecnologias superiores por concorrentes com menor quota de mercado;
- As inovações tecnológicas serem rapidamente adaptadas por todos os concorrentes;
- Outros fatores que afetam a rentabilidade para além da quota de mercado, designadamente, qualidade do produto e outras formas de diferenciação.

MODELO MCKINSEY ou GENERAL ELECTRIC

Reconhecendo as limitações do Modelo BCG, nos anos 70 a empresa de Consultadoria McKinsey, conjuntamente com a empresa General Electric, apresentam propostas de enriquecimento e propõem integrar na formulação estratégica o Modelo designado McKinsey/GE

O modelo McKinsey/GE, tal como o modelo BCG, tem aplicação a empresas com carteiras (portfólios) constituídas por vários negócios/produtos.

O modelo McKinsey/GE relaciona duas variáveis:

- Posição concorrencial da empresa num centro estratégico ou mercado, face à concorrência;
- Valor do Mercado (“Market Attractiveness”)

VALOR DO MERCADO	ALTO			
	MÉDIO			
	FRACO			
		FORTE	MÉDIA	FRACA
		POSIÇÃO CONCORRENCIAL		

A **posição concorrencial** deverá traduzir a capacidade da empresa para competir nos diferentes mercados.

Esta capacidade passará por identificar e atribuir ponderação a fatores, como por exemplo:

- A quota de mercado da empresa;
- A taxa de rentabilidade relativa;
- A posição de custos;
- A capacidade tecnológica relativa;
- A escala de experiência;
- As margens.

O **Valor do Mercado**, ou Atratividade da Indústria, depende cumulativamente do valor intrínseco do setor e do valor relativo do mercado para a empresa, e pode ser determinado através da ponderação de variáveis, tais como :

Valor intrínseco do setor:

- Dimensão do mercado
- Taxa de crescimento do mercado
- Rentabilidade média
- A intensidade competitiva

Valor relativo do mercado para a empresa:

- Sinergia de distribuição com outras atividades
- Sinergia da produção
- Sinergia da imagem

Nota: Os fatores considerados para a valorização das variáveis, em relação ao Modelo da BCG, já podem ser de natureza distinta, designadamente, económicos, financeiros, tecnológicos, sociais, etc.

As duas variáveis (posição concorrencial e atratividade do mercado) permitem formar uma matriz à qual podem ser reportados o(s) negócio(s) da empresa e retirarem-se algumas considerações estratégicas.

VALOR DO MERCADO	ALTO	Proteger posição -Investir para crescer o mais possível -Concentrar esforços	Investir para crescer -Conquistar liderança -Concentrar esforços -Reforçar certas áreas	Expandir com cuidado -Especializar por área -Reforçar fraquezas -Sair se não crescer
	MÉDIO	Reforçar posição -Investir nos segmentos atractivos -Bater competição	Gerir retorno -Proteger negócio -Investir sem risco -Reforçar retorno	Crescer selectivamente -Expandir sem riscos -Limitar investimento -Sair se não crescer
	FRACO	Proteger retorno -Garantir retorno -Gerir bons segmentos -Defender áreas fortes	Rentabilizar -Proteger segmento -Reduzir os custos Cortar investimentos	Desinvestir -Não investir -Cortar custos -Sair na altura certa
		FORTE	MÉDIA	FRACA
		POSIÇÃO CONCORRENCIAL		

MODELO ADL

O Modelo ADL, concebido nos anos 70 pela empresa de consultoria Arthur D. Little Inc., dá grande importância ao ciclo de vida da indústria e relaciona-o com a posição competitiva da empresa.

O modelo ADL, tal como os modelos BCG e McKinsey/GE, tem aplicação a empresas com carteiras (portfólios) constituídas por vários negócios/produtos.

O modelo ADL estrutura o seu quadro de análise estratégica a partir de duas variáveis :

- O grau de maturidade da atividade ;
- A posição concorrencial da empresa no domínio da atividade

GRAU DE MATURIDADE DA ATIVIDADE

		Arranque	Crescimento	Maturidade	Declínio
POSICÃO CONCORRENCIAL	Dominante				
	Forte				
	Favorável				
	Fraca				
	Marginal				

O grau de maturidade está indicado nas quatro fases do ciclo de vida estando implícito as necessidades financeiras das atividades que são importantes nas duas primeiras fases do ciclo e declinam fortemente de seguida, bem como o nível de risco setorial correspondente a probabilidades de variações importantes ou de rupturas imprevistas da atividade (novas regulamentações, inovações tecnológicas, explosão do mercado, etc.) mais susceptíveis de acontecer nas fases iniciais

A posição concorrencial mede a força relativa da empresa (por comparação com os concorrentes) nos principais fatores críticos de sucesso da atividade analisada.

As prescrições estratégicas são as seguintes:

- Desenvolvimento natural
- Desenvolvimento seletivo
- Abandono



BALANCED SCORECARD

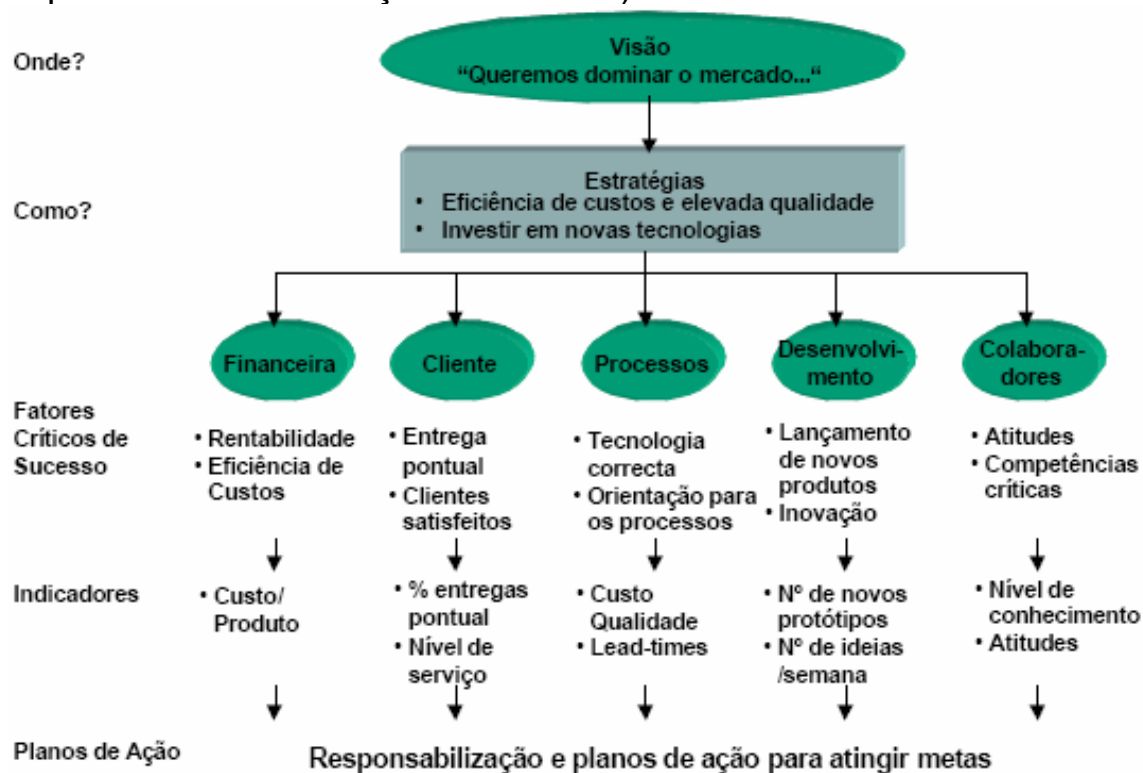
O BSC, integrando indicadores financeiros e não financeiros, garante também uma perspectiva abrangente do desempenho das áreas críticas do negócio. Neste contexto, os criadores do BSC, Kaplan & Norton, definiram quatro dimensões através das quais a atividade de uma organização deve ser analisada:

Dimensão Financeira (Como estamos perante os nossos acionistas?)

Dimensão Cliente (Como estamos perante os clientes / mercado?)

Dimensão Processos (Como está o nosso desempenho nos processos e recursos críticos?)

Dimensão Aprendizagem e Inovação (Como deveremos sustentar a nossa capacidade de mudança e melhoria?)



POLÍTICAS DE CRESCIMENTO

As organizações crescem e se afirmam quando têm sucesso no alcance de seus objetivos estratégicos. Há três políticas genéricas para o crescimento: **inovação, diversificação e internacionalização.**

Inovação

A inovação deveria estar no coração da estratégia. Na tradição clássica dominante, uma forte orientação para o mercado é essencial para a inovação bem-sucedida. Nessa concepção, a **inovação efetiva vem da busca das necessidades do mercado** e com o intuito de atendê-las com ofertas adequadas de produtos e serviços. Para serviços e para bens manufaturados, uma forte orientação de mercado expressa por pesquisa de mercado, testes extensivos e capacidade de reação às necessidades do cliente é vital para o sucesso na inovação. A implicação dessa orientação para o mercado é simples. Ao conduzir o processo de inovação, a pressão para a tecnologia feita por departamentos P&D deve ser substituída pela demanda do mercado do Marketing.

Para ser inovadora e efetiva, a organização deve examinar constantemente os horizontes em busca de novas oportunidades para satisfazer os clientes. Para inovar com sucesso, a **organização precisa criar clientes e satisfazê-los.** As pesquisas de desenvolvimento P&D devem ser integradas aos esforços do marketing e subordinadas a ele. A importância da demanda de mercado para o sucesso da inovação agora está bem clara. O velho ideal do cientista isolado em uma torre de marfim aguardando pela inspiração é um anacronismo. Por outro lado, a satisfação das necessidades do cliente se torna incompleta quando se reduz a inovação para focar a clássica preocupação com a maximização do lucro. Existem duas linhas filosóficas para entender a função da inovação para as organizações. Schumpeter avalia, exatamente como Marx, que o lucro e o controle são os subprodutos das políticas de inovação. A abordagem da tradição clássica de Schumpeter aponta para o papel da inovação na supressão da concorrência e no domínio dos clientes à medida que maximiza a lucratividade. O lucro vem do domínio dos clientes e não da submissão a eles. A inovação evita a concorrência e tem menos relação no aprimoramento da competitividade. Por outro lado, a abordagem marxista enfatiza que as novas tecnologias aumentam o controle gerencial e reduzem o custo da mão de obra.

Assim como os empreendedores que ganham poder, a inovação, ou a simples ameaça dela, pode ser usada por aqueles que se encubem de derrotar os desafiadorems em potencial. Esse foi o papel do famoso fator "fud" da IBM - fear (medo em inglês), uncertainty (incerteza) e doubt (dúvida) -, infundido entre os clientes com mudanças graduais na série dominante de computadores de grande porte durante a década de 1970. A técnica tem sido refinada pelos atuais gigantes da indústria de computadores com o desenvolvimento do chamado vaporware: promessas de novos produtos que nunca chegam, mas que são suficientes para passar a concorrência para trás.

Diversificação

Organizações admiradas no mundo todo, como a General Eletric e outras, não são apenas maiores do que qualquer outro empreendimento existente até hoje. **Elas sabem combinar tipos diferentes de negócio sobre uma única propriedade.** A revolução industrial no ocidente foi realizada em grande parte por empresas isoladas que concentravam seu empreendimento e inovação em apenas uma esfera de operações. Somente no século XX é que surgiu o conglomerado altamente diversificado, em especial a partir da década de 1950. Por volta da década de 1990, a grande maioria das grandes corporações nas economias avançadas já era diversificada. Essa tendência à diversificação reflete a construção do império gerencial, facultada pela facilidade peculiar de fusões e aquisições nos mercados financeiros. A diversificação é um desenvolvimento lógico que garante o uso racional e eficiente dos recursos. Na verdade, ela é o resultado de decisões estratégicas racionais. Na prática, compartilhando confiança na economia de custo é o que vai motivar a diversificação. Em outras palavras, a diversificação não é nem boa nem ruim. A explicação para a diversificação se deve ao impulso dado por fatores sociais e institucionais peculiares, sobretudo o desenvolvimento de mercados de capital em que montar e desmontar grandes operações eram tarefas fáceis e rápidas de ganhar dinheiro. As origens dos grandes conglomerados se devem também aos consultores e bancos de investimento que se ocupam e ganham com as negociações.

Internacionalização

A internacionalização reflete a mesma lógica que a diversificação. A integração de atividades serve para maximizar a eficiência e, nesse sentido, a estratégia internacional busca manter vantagens de custo. Às vezes, a eficiência deve ser sacrificada para manter a capacidade de retaliação. **Na estratégia competitiva internacional, pode ser um erro fatal supor que todos estejam lutando em um campo de jogo uniforme.**

ABORDAGENS ESTRATÉGICAS GENÉRICAS

Em um sentido mais amplo, pode-se encontrar três abordagens estratégicas genéricas internamente consistentes que podem ser usadas de forma isolada ou combinada para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em um setor. Essa concepção foi idealizada por Michael Porter nos anos 80 e de lá para cá se constitui num guia efetivo para a formulação de políticas de negócios para as organizações.

Ao lidar com as cinco forças competitivas, há três abordagens estratégicas genéricas, potencialmente bem-sucedidas, para superar as outras organizações em um setor.

1. Liderança no custo total.
2. Diferenciação.
3. Enfoque.

Algumas vezes a organização pode seguir com sucesso mais de uma abordagem como seu alvo primário, embora isso seja raramente possível. A prática de uma dessas estratégias genéricas exige comprometimento total e disposições organizacionais de apoio, que serão diluídos se existir mais de um alvo primário. As abordagens estratégicas genéricas são métodos para superar os concorrentes, e as organizações podem obter altos retornos. Por outro lado, em alguns setores a abordagem estratégica genérica pode ser necessária apenas para obter retornos somente aceitáveis. Vejamos cada uma delas.

Liderança no custo total

É a abordagem estratégica que se tornou comum nos anos 70 devido à popularização do conceito da curva de experiência. Consiste em atingir a liderança no custo total em um setor usando um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico. Suas características são:

1. A liderança no custo exige a construção agressiva de **instalações em escala eficiente e redução de custo pela experiência**.
2. Busca a **minimização do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas, propaganda** etc.
- 3: A atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir essas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a abordagem estratégica, embora qualidades e assistência em outras áreas não possam ser ignoradas.
4. Atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas.
5. Pode exigir também o **projeto de produto para simplificar a fabricação**, a manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados, para diluir os custos e o atendimento de todos os outros principais grupos de clientes de modo a expandir o volume.

6. A abordagem de baixo custo pode exigir investimentos pesados de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado. Uma parcela grande de mercado permite economias na compra, o que reduz ainda mais os custos e proporciona margens altas que podem ser reinvestidas em novos equipamentos e instalações mais modernas, de modo a manter a liderança de custo. Esse reinvestimento pode ser um requisito para sustentar uma posição de custo baixo.

Diferenciação

A segunda abordagem estratégica genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela organização criando algo que seja considerado único no âmbito do setor. As táticas para essa diferenciação podem assumir muitas formas, projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, especialidades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões. Suas características são:

1. A organização se diferencia ao longo de várias dimensões. Deve ser ressaltado que a abordagem estratégica de diferenciação não permite à organização ignorar os **custos, mas eles não são alvo estratégico primário**.
2. A diferenciação pode, às vezes, **tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado**.
3. Ela requer um sentimento de exclusividade, que é incompatível com a alta parcela de mercado. Muito comum é atingir a diferenciação, por meio do chamado **trade off com a posição de custo**, se as atividades necessárias para criá-las são inerentemente dispendiosas, como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade e o apoio intenso ao consumidor.
4. Mesmo que os consumidores do âmbito do setor reconheçam a superioridade da organização, **nem todos os clientes estarão dispostos** ou terão condições de pagar os altos preços requeridos.

Enfoque de nicho

A última abordagem estratégica genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Como ocorre com a diferenciação, o enfoque de nicho pode assumir diversas formas. Embora as abordagens estratégicas de baixo custo e diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de todo o setor, o enfoque de nicho visa a atender a determinado alvo, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. Suas características são:

1. A abordagem estratégica de enfoque assume a premissa de que a organização é capaz de atender ao alvo estratégico estreito de maneira mais efetiva ou eficiente do que os concorrentes que não estão competindo de maneira ampla. Assim, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular ou custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos. Mesmo que a abordagem estratégica de enfoque não atinja baixo custo ou

- diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela **realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico**.
2. A estratégia de nicho de mercado ou a concentração em um setor limitado do mercado total é **interessante para empresas de pequeno médio porte que operam em mercados dominados por grandes empresas**. Ela é bastante adequada para situações em que existam, dentro do mercado total, bolsões definidos e rentáveis, mas mal atendidos e em que a empresa disponha de uma vantagem diferencial real para atender a esse bolsão ou em que possa criar essa vantagem.
3. Uma característica do explorador bem-sucedido de nichos é a sua **capacidade de segmentar o mercado de forma criativa**, buscando identificar nichos novos e potenciais, mas ainda não detectados pelos concorrentes principais.
4. A essência do enfoque de nichos consiste em focar sua atividade nos alvos selecionados e não permitir que a empresa **corra às cegas apenas atrás de mais um cliente**. Desenvolver um enfoque de nicho exige disciplina para concentrar o esforço nos alvos escolhidos.

POLÍTICA DE RELACIONAMENTO

A competição global forçou as organizações a baixarem suas margens. Essa guerra mundial beneficia algumas organizações no curto prazo, mas ao longo do tempo o resultado é a diminuição da lucratividade.

Em função disso, gerentes e executivos, por todo o mundo, estão lutando para evitar a armadilha da concorrência embasada em preço, o que não é fácil quando se está vendendo commodities. Graças à tecnologia digital de informação e à Internet, agora é possível sair da armadilha da "comoditização" e ressuscitar as bem-sucedidas estratégias utilizadas em outros tempos. **Em vez de vender para mercados, a idéia é vender para clientes**. Em vez de procurar maior participação de mercado, a idéia é buscar maior participação no cliente. Em vez de oferecer descontos para aumentar receitas, criam-se vínculos mais fortes com os clientes. Desenvolver a fidelidade dos clientes mais valiosos e aumentar a lucratividade, essa é base da política de relacionamento.

Um relacionamento claro é constituído a partir de uma série contínua de interações colaborativas. Isso ocorre ao longo do tempo, e a relação desenvolve um contexto do qual os participantes - organização e cliente - participam por meio de interações sucessivas. Cada relação é diferente e singular. Só recentemente a política de relacionamento tornou-se prática e acessível em grande escala devido à redução dos custos dos recursos da TI.

A tecnologia de banco de dados permite que a organização acompanhe seus clientes de forma individual. A política de relacionamento produz impactos também para manutenção de relacionamentos e construção de parcerias com revendedores, fornecedores e outros públicos de interesse. A cada interação surge nova personalização: cada vez que a empresa e o cliente investem na relação, a organização é capaz de adequar os seus produtos e serviços um pouco melhor às necessidades daquele cliente. Na realidade, o relacionamento torna-se mais e mais inteligente, satisfazendo cada vez mais as necessidades de

cada cliente em particular. O que acontece é, na verdade, uma relação de aprendizado.

A parte mais crítica no desenvolvimento da política de relacionamento depende do perfil do programa. Algumas empresas preferem dar início a pequenas iniciativas limitadas agindo por pequenos passos em direção à política de relacionamento. Outras empresas preferem posicionar-se para implementar um programa geral para toda a organização. Para avaliar o tipo de implementação da política de relacionamento e determinar o que precisa ser feito, há várias etapas a serem cumpridas envolvendo executivos e funcionários da organização, como também os parceiros, clientes e fornecedores atuantes no canal de valor da organização.

Antes de determinar a amplitude correta para os esforços na implementação da política de relacionamento, é preciso entender o raciocínio para tomar a iniciativa e os componentes básicos da política que está fundamentada na idéia de estabelecer relações e aprendizado com cada cliente, fornecedor, revendedor ou qualquer outro público de interesse. O relacionamento de aprendizagem fica mais inteligente a partir de cada interação. O cliente informa alguma necessidade e a organização personaliza seu produto ou serviço para atender àquele cliente. Cada interação e modificação melhora sua habilidade de colocar o produto para aquele cliente em particular. Mesmo se um concorrente oferecer o mesmo tipo de personalização e interação, o cliente não conseguirá apreciar o mesmo nível de conveniência, a menos que possa ensinar ao seu concorrente as lições que sua empresa já aprendeu.

Há quatro passos-chave para implementar uma política de relacionamento:

- 1. Identificação dos clientes:** a organização deve localizar e entrar em contato com um certo número de clientes diretamente ou pelo menos uma quantidade substancial dos mais valiosos. É crítico conhecer os clientes no maior detalhe possível, não simplesmente seus nomes e características cadastrais, como também seus hábitos, preferências, inclinações, expectativas. Não se trata de obter lampejos de informação em um único questionário. A organização precisa reconhecer o cliente a cada ponto de contato, em todos os meios usados, em todos os lugares, em cada divisão de sua organização, não importando qual linha de produto ele esteja envolvido.
- 2. Diferenciação dos clientes:** em termos gerais, os clientes podem se diferenciar sob duas maneiras - eles representam níveis distintos de valor e têm necessidades diferentes. Uma vez identificados os clientes, diferenciá-los ajudará a focar os esforços de forma a gerar maior vantagem com os clientes mais valiosos. Pode-se adequar o comportamento da organização a cada cliente de forma a refletir o valor e a necessidade de cada um. O nível e o tipo de diferenciação na carteira de cliente também ajudam a decidir uma estratégia apropriada para a situação de negócios específica.
- 3. Interação com clientes:** melhorar a eficiência em custos quanto à eficácia da interação com clientes é um componente crítico para o programa da implementação de política de relacionamento. A eficiência em custos melhora ao direcionar a interação com cliente para canais mais automatizados e, portanto,

menos custosos. A eficácia melhora gerando informações relevantes periodicamente que forneçam uma melhor visualização das necessidades do cliente ou um quadro mais preciso do seu valor. Cada interação com o cliente deve acontecer no mesmo contexto de todas as interações feitas com ele.

4. Personalização do comportamento da organização: para envolver um cliente em um relacionamento de aprendizado, a [organização deve adaptar aspectos de seu comportamento](#) para atender às necessidades específicas do cliente. Isso pode significar personalização em massa de um produto manufaturado ou envolver adequação de algum aspecto dos serviços selecionados a um produto talvez a forma como a fatura é apresentada ou como um produto é embalado.

Esses quatro passos de implementação podem ser alterados em sua ordem. Contudo, os dois primeiros passos - identificar e diferenciar clientes - são em grande parte passos internos de análise, enquanto interagir com os clientes e personalizar os produtos e serviços são passos de ações externas visíveis ao comprador. A partir dessa perspectiva, os quatro passos podem ser utilizados como um tipo de lista de avaliação ou lista de atividades para guiar os esforços de implementação de um programa de política de relacionamento. Se não se consegue identificar os clientes individualmente, não há esperanças de diferenciação e muito menos de adaptar o comportamento da organização para se reportar às necessidades individuais de cada um.

REESTRUTURAÇÃO ESTRATÉGICA

Ao adotar diferentes políticas de negócios, a organização deverá considerar diferentes reestruturações estratégicas para a mudança e obtenção de vantagem competitiva frente a seus concorrentes. A organização pode enfrentar seis escolhas de reestruturação estratégica básicas, a saber:

1. Inovar as regras com as quais concorre e reinventar a si mesma.
2. Substituir a si mesma na concorrência.
3. Imitar a concorrência.
4. Complementar a concorrência.
5. Colaborar com a concorrência.
6. Sair da competição.

A organização pode adotar uma escolha, ou uma combinação de escolhas, para compor uma abordagem de portfólio a fim de criar renovação estratégica e elevado desempenho. A qualquer tempo, uma ou mais escolhas terão prioridade sobre as demais. A seleção e o uso de uma política **dependem de um grande número de fatores internos e externos da organização**. Dentre os fatores internos estão: **recursos da organização, competências essenciais, força financeira e posição de marketing em relação aos concorrentes**. Dentre os fatores externos estão: **necessidades e requisitos dos clientes, dinâmica da indústria, velocidade requerida para apoiar a mudança e o nível de incerteza confrontado pela organização**.

Algumas das implicações de cada uma dessas escolhas estratégicas são:

1. **Inovar as regras e reinventar-se**: enquanto muitas organizações estão preocupadas em esforços de racionalização de sua cadeia de suprimentos e tentando expandir suas linhas de produtos por meio de extensões e desenvolvimentos, as organizações de vanguarda focalizam a criação de categorias inteiramente novas de produtos e conceitos. As empresas bem-sucedidas ultrapassam o desempenho de suas rivais e criam novas regras de competição concentrando recursos e energias na inovação. Inovar constitui a mais excitante e exigente escolha estratégica. Ela é arriscada e requer uma cultura de aprendizagem e de **empreendedorismo**. As organizações que selecionam e praticam essa escolha estratégica declaram-se impulsionadoras e redefinidoras de regras para as outras. Nesse processo, elas forçam as concorrentes a imitá-las, substituí-las, complementá-las ou retirar-se do mercado. Essa forma de estratégia envolve uma sistemática mudança estratégica nos níveis organizacional, cultural e operacional da organização. Também requer investimentos significativos em capacitação na infraestrutura técnica, novos mercados, custos adicionais e assunção de riscos. Contudo, potencialmente, podem gerar grandes retornos financeiros.

2. **Substituir a si mesma na competição**: essa estratégia é direta, ameaçadora e confrontadora. Quando uma organização seleciona a substituição como estratégia ela sinaliza que competirá em uma frente ampla utilizando vários fatores como: preço, qualidade, serviço, distribuição, processo e habilidade em

mudança. As organizações que escolhem essa estratégia estão **concorrendo por porções do mercado**, seja em grupos da indústria, produtos, qualidade, clientes e aspectos demográficos ou ainda criando novos segmentos para produtos e serviços dentro de um mercado ou indústria existente.

As principais vantagens dessa estratégia são:

- Cria um segmento inteiramente novo dentro de um mercado ou indústria.
- Alavanca todos os recursos globais de uma organização.
- Força os concorrentes a adotarem ações compensatórias.
- Proporciona uma substituição seletiva baseada nas forças e competências da organização.

Em geral, essa estratégia atrai a atenção e conduz a reações imediatas dos grandes concorrentes e líderes do mercado. As contramedidas podem ser violentas e provocar uma guerra de atrito baseada em estratégia de preços e investimentos elevados em propaganda. As organizações que adotam essa escolha precisam deter poder e capital para serem bem-sucedidas. É o caso da competição na indústria de fast-food para conquistar as preferências do consumidor entre hambúrgueres, tacos e pizzas, enquanto a indústria de bebidas disputa colas e não-colas. Na indústria automotiva, há uma batalha incessante de substituição entre passageiros de carros, minivans e utilitários esportivos. A Kodak está aprendendo com suas câmeras digitais e fazendo uma completa reeducação e reorientação de seus consumidores. No caso da Kodak, sua câmera digital- cara e produto único - está substituindo produtos baratos e fáceis de usar e que estão sendo canibalizados sem uma proposição de valor que inspire os consumidores a sair da tradicional fotografia de 35mm.

3. Imitar os concorrentes: quando uma organização se torna imitadora, ela sinaliza ao mercado que é uma seguidora e não uma líder ou inovadora. Imitar a estratégia de um concorrente significa que a organização está emulando as ações, processos, produtos e competências de um concorrente ou grupo de concorrentes. Quando uma organização escolhe essa estratégia, ela o faz pelas seguintes razões:

- Ela pode não ter capacidade para inovar, mas tem capacidade de copiar.
- Ela acredita que pode superar o desempenho do concorrente e ganhar vantagem competitiva em custo, serviço, velocidade ou qualidade.
- Ela pode se contentar com alcançar paridade com a concorrência.
- Ela pode querer assumir poucos riscos.
- Essa escolha pode ser mais conveniente ou adequada como estratégia.
- Como ela vai à sombra dos outros ela não quer saber o que fazer mais adiante.

Uma das melhores maneiras de alcançar a imitação é pelo **benchmarking** para importar as melhores práticas e processos do mercado. Contudo, a imitação oferece pouca diferenciação e pouca vantagem competitiva em relação aos concorrentes. No máximo, ao imitar um benchmark, a empresa pode alcançar paridade com os concorrentes. Entretanto, se ele é ágil e inovador, essa paridade é passageira. Os custos de imitação são relativamente pequenos.

As vantagens da imitação são:

Se outras empresas já tentaram, a estratégia é viável e comprovada.

A maior parte dos investimentos alheios em desenvolvimento e experimentação faz com que a imitação seja mais barata para a organização.

A imitação pode ser acompanhada de pequenos custos de investimentos se comparada com os investimentos de riscos e de esforços na inovação. (ex. programas de tv)

Ao imitar um concorrente, a organização pode investir em processos e criar vantagem com a inovação nos processos e na excelência operacional.

4. Complementar a concorrência: quando uma organização escolhe essa estratégia, ela sinaliza que deseja uma **coexistência pacífica** com os concorrentes.

A organização pode aumentar, estender e complementar as competências essenciais, processos, mercados e produtos das líderes no mercado. Quando uma organização escolhe a complementação como estratégia, ela o faz pelas seguintes razões:

- Ela deseja coexistir com as líderes no mercado.
- Ela não quer desafiar diretamente, concorrer ou mover-se contra as competências essenciais, produtos, clientes e mercados das empresas líderes.
- Ela oferece produtos e serviços que são complementares e que adicionam valor às empresas líderes.
- Ela deseja uma função em uma variedade de posições, incluindo trabalhar na frente ou atrás das líderes.
- Ela segue geralmente as iniciativas e movimentos das líderes e oferece retaguarda para as necessidades dos clientes não-atendidas pelas líderes.

5. Colaborar: a colaboração ocorre quando duas ou mais organizações trabalham juntas para um propósito ou projeto específico. A colaboração é complexa e envolve confiança e coordenação entre todas as partes envolvidas para ser bem-sucedida. Quando uma organização escolhe essa estratégia, ela se apresenta como um parceiro ou um membro da equipe por um período específico de tempo, para um projeto específico e geralmente com responsabilidades também específicas. As razões pelas quais essa estratégia é escolhida são:

- Ela é confiável quando assume co-participação e responsabilidade pelo sucesso ou falha do negócio.
- Ela dedica recursos e competências necessárias para assegurar o sucesso do esforço colaborativo.
- Ela proporciona valor agregado e aspectos básicos para a expertise e serviços que complementam ou recolocam os da outra parte.
- Ela pode desempenhar processos complexos e alcançar os desejados retornos com maior precisão, baixos custos e alto valor relativamente à outra parte.
- Ela sinaliza que deseja assumir todos os riscos, ou parte deles, em um aspecto ou porção particular de um processo ou função.

Exatamente como a estratégia complementar, a estratégia colaborativa pode incluir outsourcing e pode envolver várias formas de coopção. A colaboração

ocorre na indústria do entretenimento (cinema e música), automotiva e de aviação.

Uma das maneiras de entender os intrincados aspectos da formulação estratégica é verificar os motivos pelos quais a organização pretende agir, reagir ou alcançar um novo estado. O **novo estado pode ser ascender ou descender**.

Uma estratégia de renovação bem-sucedida requer tempo para aprender a adaptar. As organizações de elevado desempenho reconhecem que nesse período as pessoas e sua organização aprendem como explorar as competências e oportunidades criadas pelas mudanças descontínuas ou inovações. A mudança bem-sucedida requer não somente direção, mas um enorme compromisso das pessoas envolvidas. Compromisso quer dizer também a tendência da estratégia de persistir ao longo do tempo.

O que se pode depreender disso tudo é que a vantagem estratégica é frágil e evanescente. O compromisso vem e vai. A regra geral é: **quanto maior a velocidade da mudança, maior a incerteza e fluidez que a organização enfrenta. Quanto mais fluido o ambiente, mais precária e efêmera se torna a vantagem estratégica**. A organização está continuamente faceando mercados maduros, enquanto outros estão emergindo, outros estão sendo criados e outros descobertos. Para criar e manter um elevado desempenho, a organização precisa ter sua estratégia essencial e o compromisso de vir a ser sempre uma organização de elevado desempenho.

Mais agressivo

menos agressivo

1 Inovar	2 Substituir	3 Imitar	4 Complementar	5 Colaborar	6 Desistir
<ul style="list-style-type: none"> Muito caro Alto risco Retorno elevado Cria novas regras Força concorrentes a mudar rapidamente Define a posição no mercado Cria ou sustém a primeira vantagem 	<ul style="list-style-type: none"> Cria ou captura parcela de mercado dentro da indústria Alavanca ativos e canais existentes Força concorrentes a fazer mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> Pouca inovação e pouca P&D Desempenha mais do que lidera Contenta-se em ser a seguidora Baixo risco Incerteza quanto ao que fazer mais adiante 	<ul style="list-style-type: none"> Coexistência pacífica Complementa os produtos e serviços das líderes Dá retaguarda a necessidades e requisitos Reduz a ameaça das líderes 	<ul style="list-style-type: none"> Cria parcerias Proporciona conteúdo de valor adicional Compartilha os riscos Requer confiança Requer compromisso 	<ul style="list-style-type: none"> Preserva o direito de competir Sai do páreo Falha em agir Direção ou necessidade confusas Adquire recursos necessários Espera por um sinal mais claro

AValiação DOS RECURSOS DOS CONCORRENTES

Sem o conhecimento dos pontos fortes e fracos dos concorrentes e de suas ações mais prováveis, é impossível formular a estratégia: descobrir o grupo de clientes para os quais há uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Como a vantagem competitiva é um conceito relativo e contingencial, a organização que tiver um conhecimento deficiente de seus concorrentes não terá nenhum conhecimento de si própria. O que caracteriza a dinâmica competitiva é que as organizações são mutuamente dependentes: elas são impactadas pelos movimentos umas das outras e devem reagir em função dessa nova situação. As respostas variam desde uma resposta de retaliação agressiva até a proposição de verdadeiras redes de valor para congregar diferentes organizações que atuam como se fossem uma só.

A complexidade e a ambigüidade encaradas pelos executivos em muitos mercados modernos ressaltam a necessidade de identificar e entender os concorrentes. Em outras palavras, a dinâmica competitiva requer um referencial para a análise da concorrência a fim de avaliar tanto movimentos ofensivos como defensivos, com o objetivo de impedir que os concorrentes iniciem reações indesejáveis. Esse processo deve levar em conta a complexidade do mundo moderno dos negócios, no qual concorrente, cliente, colaborador ou fornecedor podem ser uma mesma organização.

A análise da concorrência procura focalizar cada uma das organizações com as quais a organização concorre diretamente. Em geral, a análise da concorrência busca entender os seguintes aspectos:

1. Quais os objetivos futuros da organização concorrente?
2. Qual é sua estratégia atual, quais as ações que o concorrente está realizando e o que ele poderá fazer?
3. Quais as suposições da organização concorrente, o que ela acredita a respeito de si própria e do setor?
4. Qual é a capacidade do concorrente?

As informações relacionadas aos aspectos acima ajudam a organização a esboçar um perfil antecipado de resposta ou reação para cada concorrente. Os resultados da análise da concorrência permitem que a organização possa entender, interpretar e prever as possíveis ações e iniciativas dos concorrentes. A análise da concorrência envolve uma série de círculos concêntricos de adversários: na parte mais central estão os concorrentes diretos num grupo estratégico; a seguir, vêm as organizações de um setor que são motivadas a superar as barreiras à entrada ao grupo estratégico para ingressar nele; na parte mais externa estão os participantes potenciais e os substitutos.

O processo de análise da concorrência utiliza as seguintes etapas:

- Benchmark competitivo (diagnóstico competitivo).
- Inteligência competitiva (competitive intelligence).
- Escolha dos concorrentes.

BENCHMARKING COMPETITIVO

O Benchmarking competitivo é o processo de medir e comparar as estratégias e operações da organização com as das outras organizações de ponta em suas atividades, dentro ou fora de seu setor. O motivo é identificar as melhores práticas alheias que podem ser adotadas, adaptadas ou melhoradas para impulsionar seu desempenho.

O processo de benchmarking competitivo inclui quatro etapas:

1. Identificação das organizações a serem acompanhadas: o primeiro passo para essa análise é identificar os determinantes de sucesso no mercado. O que algumas organizações fazem de diferente das outras? O que faz a diferença em suas operações? **Por que elas são as vitoriosas?** Por exemplo, concorrentes novas ou menores, mais enfocadas, podem ter pontos fortes particulares que poderiam ser aprendidos e utilizados pela organização. Esses pontos fortes podem não estar em suas operações no global, mas em uma maneira peculiar e sutil em algumas operações. As organizações também podem usar o benchmarking competitivo em atividades específicas (tais como manutenção) fora de seu setor imediato. Por exemplo, os **parques temáticos da Disney são benchmarks em** questões de manutenção preventiva de máquinas, tal a segurança e confiabilidade que seus brinquedos oferecem.

2. Identificação das atividades do mercado a serem consideradas: todas as atividades de negócios ao longo da cadeia de valores completa são alvos para se usar o benchmarking. O foco inicial será nos processos que impactam significativamente os custos, influenciam a satisfação de clientes e mostram um espaço significativo para possíveis melhorias.

3. Coleta de informações necessárias para capacitar processos e operações a serem comparadas: informações em operações próprias da organização podem estar facilmente disponíveis, mas o sigilo comercial pode tornar difícil o acesso às informações relevantes nas quais os concorrentes mostram ter benchmarking. Há três principais fontes de informação de concorrentes para o benchmarking:

a. Fontes publicadas: incluem relatórios da organização, relatórios técnicos, estudos do setor e pesquisas encomendadas por governos ou associações setoriais. Para bens de consumo, por exemplo, os relatórios da Nielsen fornecem informações publicadas úteis comparando performance de produto no ponto de venda.

b. Compartilhamento de informações: pode ocorrer em fóruns setoriais como congressos, em contatos diretos, formais ou informais. Profissionais de organizações concorrentes podem se reunir de tempos em tempos para trocar informações uns com os outros, consciente ou inconscientemente.

c. Entrevistas diretas: com clientes, distribuidores, especialistas do setor, ex-empregados dos concorrentes, agências reguladoras, funcionários públicos, também podem ser úteis na coleta de informações. Frequentemente clientes dos concorrentes, em particular, são fontes ricas de informações sobre as práticas e processos dos concorrentes. Conversar com os clientes sobre os níveis de serviço que receberam, por exemplo, ou a maneira como suas reclamações

foram tratadas, tudo isso pode ajudar a identificar os processos usados para oferecer aquele serviço.

4. Comparações com seus próprios processos: o último estágio no processo de benchmarking é comparar e contrastar os processos das melhores organizações do setor com seus próprios processos, identificar ações que precisam ser realizadas como uma consequência, e o ajuste do processo de medir e monitorar a melhoria.

"responder 95% das chamadas de telefone antes do terceiro toque".

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A análise da concorrência utiliza mecanismos integrados de localização, busca e captura de informações que recebem o nome de inteligência competitiva. A inteligência competitiva - Competitive Intelligence - é a **coleta ética de informações e dados necessários relativos aos objetivos, estratégias, suposições e recursos do concorrente**.

INFORMAÇÃO PRIVILEGIADA

No mundo corporativo, os especialistas em inteligência competitiva, CI - competitive intelligence -, têm uma meta prosaica: proporcionar aos executivos da organização uma sistemática coleta e análise de informações públicas sobre os concorrentes para que a utilizem na tomada de decisões. A CI pode ser usada em nível tático ou estratégico. Ela toma emprestado instrumentos e métodos do planejamento estratégico, que têm uma ampla visão do mercado e de como uma organização espera posicionar-se, e da pesquisa de mercado mais concentrada nos desejos dos consumidores. Os agentes de inteligência competitiva - que podem ser desde bibliotecários até ex-agentes secretos do governo - focalizam o ambiente competitivo geral e acrescentam um toque analítico: a previsão do lance adversário.

A inteligência competitiva se vale de um amplo leque de fontes de informações sobre os concorrentes, como:

1. Publicações: em um nível mais elementar, a organização pode coletar informações estatísticas publicadas sobre os concorrentes e os mercados. Muitas organizações terão essas informações em seus registros extraídos de estudos de mercado ou de publicações relativas às organizações de capital aberto. O problema com certas publicações é a desagregação de informações e a incoerência freqüente entre as diversas estatísticas governamentais e as fornecidas por uma gama de agências de pesquisa de mercado. Isso se deve a problemas de amostragem, particularmente em algumas estatísticas governamentais.

2. **Propaganda das concorrentes:** as atividades de comunicação, promoção e relações públicas de uma organização podem dar uma certa textura às informações estatísticas básicas. A necessidade de comunicação com acionistas e intermediários em mercados significa que iniciativas freqüentes de marketing e de tecnologia são também divulgadas. O perigo aqui decorre do tipo de relações públicas dos concorrentes. O jornalismo investigativo leva a exposições mais transparentes, embora a imprensa dependa da boa vontade de uma organização para produzir informação correta. Apesar disso, tais fontes podem proporcionar uma visão esplêndida da organização e de seus altos executivos, o que distorce a informação.

3. **Vazamentos:** importantes fontes de informação são os vazamentos provocados por funcionários que chegam às mãos da imprensa, intencionalmente ou não. Uma vez que, em geral, precisam ser itens que sejam notícias, essas informações costumam se limitar ao contexto, mas, de novo, elas podem fornecer textura para outras informações. Algumas organizações são mais agressivas na coleta de informações sobre concorrentes e tomam providências positivas para precipitar o fornecimento de informações: o interrogatório cuidadoso do pessoal dos concorrentes em feiras comerciais ou em eventos, festividades e conferências, por exemplo, ou após visitas a fábricas. Embora os vazamentos possam envolver um funcionário indiscreto do concorrente, eles não envolvem a organização pesquisadora em atividades antiéticas. Aliás, algumas organizações **definem regras severas de conduta** para evitar derrapar em práticas que possam ser consideradas menos válidas.

4. **Intermediários:** a organização pode coletar informação de intermediários ou se apresentando como um intermediário. Clientes e compradores podem ter um contrato sistemático com organizações concorrentes e podem, muitas vezes, ser uma fonte de informações valiosas, em especial, para o pessoal de vendas ou os compradores de uma organização pesquisadora com a qual eles têm contato regular. Também é possível assumir o papel de um **comprador** potencial para obter algumas informações factuais, pessoalmente ou por telefone, como preço, ou para obter literatura técnica sobre desempenho do produto ou serviço oferecido.

5. **Ex-funcionários:** muitos setores têm uma política de não recrutar ex-funcionários entre as grandes organizações e, em alguns países, há **regulamentos** relativos à natureza do trabalho de uma pessoa quando ela passa de uma organização para outra. Contudo, uma organização, quando contrata ex-funcionários de organizações concorrentes, seria ingênua se não fizesse uma ordenha das informações sobre elas. Em geral, onde existe uma organização líder de mercado muito forte é muito comum que seus funcionários sejam recrutados pelas organizações menores. Quando eles saem da organização, também carregam consigo uma enorme massa de informações relativas aos produtos, processos, serviços e estratégias de seus empregadores anteriores. Muitos empregadores de grande porte estão cientes desse fato e freqüentemente solicitam aos funcionários demissionários que limpem suas mesas e saiam tão logo sua intenção de sair se torne conhecida. Mesmo que os funcionários da concorrente não sejam recrutados imediatamente, o próprio processo de

entrevista pode muitas vezes fornecer informações úteis, porque o entrevistado deseja causar boa impressão no empregador potencial.

6. **Inspeção:** embora utilizada pela contra-espionagem, é um método de uso menos comum na coleta de informações sobre a concorrência. Algumas providências podem ser inócuas, como o acompanhamento dos anúncios de recrutamento de pessoal ou o estudo de fotografias aéreas. Outras constituem práticas empresariais de bom senso, como engenharia reversa - isto é, a **desmontagem** do produto do concorrente para análise perfunctória do mesmo. Menos aceitável e menos higiênica é a prática da **compra do lixo** de um concorrente para tentar localizar documentos ou componentes úteis. A **escuta** é um meio controverso e ilegal de espionagem que pode estar se tornando mais comum, agora que o equipamento eletrônico para isso é barato, confiável e suficientemente pequeno para ser escondido.

7. **Pronunciamentos:** as metas e objetivos dos concorrentes são melhor entendidos a partir dos pronunciamentos que seus executivos fazem em relatórios da organização, *press releases*, coletivas de imprensa etc. Por exemplo, declarações sobre **construção de novas plantas** de produção são um sinal claro de objetivos de crescimento. O **recrutamento do staff** com aptidões particulares (identificada por meio de observação de classificados de recrutamento) pode indicar novos caminhos que a concorrência almeja assumir.

8. **Estruturas de recompensas:** os esquemas de remuneração e incentivos utilizados pelos concorrentes podem indicar objetivos estratégicos. Quando a equipe de vendas é recompensada por uma comissão sobre as vendas, a prática sugere que o objetivo estratégico está relacionado ao **aumento do volume de vendas (e não a lucratividade)**.

Fases principais do processo de inteligência competitiva

A inteligência competitiva busca proporcionar uma avaliação dos objetivos futuros e atuais dos concorrentes e permitir a definição de uma direção eficaz para o desenvolvimento de estratégias em três níveis:

1. **Identificação dos mercados e clientes que os concorrentes estão tentando operar:** essa dedução é feita a partir de uma análise dos produtos e serviços que estão oferecendo, juntamente com as maneiras como eles são promovidos, distribuídos e cobrados.
2. **Identificação da maneira que eles escolheram trabalhar nesses mercados e com esses clientes:** essa dedução é feita a partir dos atributos dos produtos e do tipo e da extensão do serviço oferecido, que funcionam como bons indicadores dos tipos de clientes que o concorrente está procurando servir.
3. **Identificação do marketing mix que está sendo adotado para capacitar o posicionamento objetivado por meio de comunicação integrada e veículos promocionais:** por exemplo, no setor automobilístico, a Volvo tem claramente focado o apelo à segurança para famílias conscientes sobre segurança, e as comerciais da BMW concentram-se na qualidade tecnológica e nos prazeres de guiar, sugerindo um mercado-alvo jovem.

A inteligência competitiva pretende também **avaliar os recursos** que os concorrentes dispõem e utilizam no **cenário da competição**, como:

1. **Ativos e capacidades dos concorrentes**: os ativos e as capacidades dos concorrentes **mostram o que eles são capazes de fazer**. Seus recursos podem não ser inteiramente utilizados no momento, mas podem dar indicações de como poderão agir no futuro ou como reagirão às ameaças. Ao combinar os componentes da análise da concorrência, a organização pode começar a responder à mais fundamental questão na análise da concorrência: o que a organização concorrente provavelmente fará no futuro?

2. **Premissas dos concorrentes**: as premissas que uma organização faz sobre si mesma e sobre o mercado podem ser uma fonte de oportunidades ou ameaças. Existem inúmeros exemplos de organizações que fizeram premissas erradas e cujas conseqüências foram terríveis. Esse foi o caso do **setor relojoeiro da Suíça** quando se defrontou inicialmente com a concorrência dos primeiros relógios digitais japoneses. A idéia que prevaleceu entre os fabricantes suíços de relógios era a de que os relógios são jóias e mecanismos sofisticados e que não valeria a pena produzir relógios digitais a quartzo baratos e econômicos. O sucesso atual da marca suíça de relógios Swatch prova que os velhos relojoeiros suíços estavam errados.

3. **Política de preços do concorrente**: as organizações de maior sucesso tentam construir suas estratégias sobre diferenciais competitivos que têm sobre seus concorrentes no mercado. Há dois caminhos principais para criar um diferencial competitivo. O primeiro é com preços baixos relativos à concorrência; o segundo é com o fornecimento de exclusividades valorizadas, produtos diferenciados e serviços que os clientes estarão dispostos a pagar. Sinais da adoção de um enfoque no preço baixo pela concorrência incluem a atenção deles em despesas gerais, o vigor com o qual estão perseguindo o controle financeiro que exercem em todas as funções e atividades. **O caminho da liderança de custo é muito difícil** para qualquer concorrente seguir com sucesso e requer uma atenção implacável e próxima de todos os fatores de custos.

4. **Diferenciação do concorrente**: oferecer algo diferenciado e com alguma vantagem para os clientes é um caminho para criar vantagem competitiva que pode ser adotado por todos os participantes do mercado. A inteligência competitiva deve identificar as características diferenciadoras nas quais as organização concorrente tem ou pode construir uma margem defensável. Uma ampla ênfase no serviço ao cliente, características adicionais ao produto, promoções para volumes ou esquemas contínuos de hábito e lealdade são todos significados de diferenciação. Todos são amplamente visíveis para a concorrência e mostram o terreno que um concorrente escolheu para competir.

5. **Estrutura organizacional do concorrente**: entender a estrutura organizacional do concorrente oferece dicas em relação à velocidade e de que maneira ele pode responder à mudança no meio ambiente ou às ações competitivas. Os concorrentes nos quais a responsabilidade por produtos é claramente identificada costumam ser capazes de responder com mais rapidez do que as organizações nas quais a responsabilidade é vaga ou confusa.

Organizações **voltadas para o mercado, em vez de produtos**, são mais prováveis de reconhecer previamente mudanças de mercado e estar em uma posição de liderar a mudança, ao invés de apenas reagir a isso.

6. Alocação de custos do concorrente: as premissas de uma organização relativas à forma como seus custos são alocados aos produtos e aos elementos da cadeia de valor podem fornecer políticas claras de concorrência. Muitas organizações agregam todas as suas despesas indiretas nas operações de manufatura, em que os insumos geralmente podem ser medidos. Isso ocorre apesar de exigirem dos produtos despesas de logísticas de insumo, logística de distribuição, marketing, vendas e de serviços incomparavelmente diferentes. Da mesma forma, ao alocar os custos indiretos igualmente em todos os produtos, a fixação direta dos preços poderá indicar em que ponto alguns produtos são forçados a suportar uma carga excessiva de custos indiretos, permitindo assim que os concorrentes entrem no mercado e compitam de forma eficaz pelo preço.

7. Concorrência em mercados diferentes: quando uma organização concorre em muitos mercados diferentes é bem provável que seu sistema de alocação de custos conduza a uma formulação de preços completamente fora da faixa de alguns dos mercados em que concorre. Isso pode gerar um constrangimento total à sua intenção de apoiar aqueles produtos ou com eles se comprometer ainda que de forma tímida. Essa questão é crítica para as multinacionais, ou organizações que trabalham com insumos importados, em ocasiões de forte desvalorização cambial.

8. Pontos fortes e fracos do concorrente: a avaliação das capacidades de uma organização implica também o exame de seus pontos fortes e fracos para determinar o que ela pode fazer. Essa é a etapa final da análise da concorrência. Enquanto as metas, premissas e estratégia atual podem influenciar a possibilidade, o momento, a natureza e a intensidade de suas reações, suas capacidades determinarão a possibilidade de iniciar e sustentar um movimento de reação a mudanças ambientais ou competitivas.

século passado	Atualmente
Tamanho	Velocidade
Clareza de papéis	Flexibilidade
Especialização	Integração
Controle	Inovação

JOGOS COMPETITIVOS

A estratégia bem-sucedida implica combinar movimentos de ataque e defesa visando a construir uma posição mais forte no mercado escolhido estabelecendo uma analogia entre a guerra militar e as batalhas competitivas no mercado. As lições para conduzir a estratégia empresarial podem ser aprendidas pelo estudo da guerra e dos princípios desenvolvidos pelos estrategistas militares. Vejamos:

Estratégias de ataque

Quando um objetivo de crescimento é perseguido em um mercado que não pode ser ampliado, o sucesso precisa ocorrer à custa dos concorrentes. Isso leva inevitavelmente a algum grau de confronto entre os participantes, perante os clientes.

Surgem então as ações de confronto, quando o objetivo da organização atacante é conquistar parcelas de participação de mercado da organização líder, como as relatadas a seguir:

1. **Ataque frontal:** o ataque frontal é caracterizado por um ataque total contra o território do oponente. Geralmente ele é confrontado por uma fortificação ou uma posição de defesa. O resultado do confronto dependerá do poder e da resistência das duas partes. Para derrotar um concorrente bem entrincheirado que tenha construído uma posição de mercado sólida, exige-se a superioridade substancial em pelo menos uma área-chave do programa de marketing. Para que um ataque frontal tenha sucesso, é necessário **dispor de recursos suficientes** um ponto forte e vantagem em relação ao(s) concorrente(s) atacado(s) e que as perdas sejam tanto previsíveis como suportáveis.

2. **Ataque pelo flanco:** em contraposição ao ataque frontal, o ataque pelo flanco procura concentrar os pontos fortes do atacante contra os pontos fracos do concorrente. Na guerra, o ataque pelo flanco busca distanciar o campo de batalha dos pontos fortes do inimigo, em direção aos flancos desguarnecidos ou não tão bem defendidos. Nos negócios, um ataque pelo flanco é realizado com ataques a regiões geográficas em que o defensor não tem uma grande presença ou com ataques a segmentos não atendidos pelo concorrente.

Um fator crítico para a estratégia de ataque pelo **flanco pode ser a escolha do momento certo**. A entrada dos japoneses no mercado dos carros compactos foi programada para tirar proveito da recessão e da crise de energia no início dos anos 70. A estratégia exige a identificação das fraquezas do concorrente e da sua incapacidade ou falta de interesse em atender a determinados setores do mercado. Por sua vez, a identificação das lacunas do mercado freqüentemente exige uma visão nova do mesmo e uma abordagem mais criativa para segmentá-lo.

3. **Ataque de cerco:** o ataque de cerco consiste em cercar o inimigo **cortando suas vias de suprimento**, para forçar a sua rendição. Nos negócios, existem duas

maneiras de executar o ataque de cerco. A primeira é tentar **isolar** o concorrente de seu suprimento de matérias-primas das quais ele depende e/ou dos clientes para os quais ele tenta vender. A segunda maneira é tentar oferecer um produto ou serviço **melhor** que o concorrente em todos os aspectos.

4. **Flanqueamento (Bypass)**: a estratégia de flanqueamento é caracterizada pela mudança do campo de batalha, para evitar totalmente fortificações inimigas. A **linha Maginot**, construída pela França para se proteger contra uma invasão, foi simplesmente flanqueada e ignorada pelos exércitos invasores da Alemanha durante a Segunda Guerra Mundial. Nos negócios, isso é feito muitas vezes por meio de um **salto tecnológico**. A Casio flanqueou a indústria suíça de relógios ao desenvolver o marketing de relógios digitais. De forma semelhante, ela flanqueou os fabricantes de réguas de cálculo com as calculadoras eletrônicas de bolso.

5. **Guerrilha**: quando as estratégias da guerra convencional fracassam, geralmente entram em cena as táticas de guerrilha. Nos negócios, as táticas de guerrilha ou não-convencionais podem ser empregadas com reduções seletivas de preços, em especial durante a fase de teste ou lançamento de um produto concorrente, **propaganda testemunhal**, **alianças**, **"roubo" de executivos e manobras legais**, são todos recursos que podem ser usados com essa finalidade. As táticas de guerrilha são usadas por organizações de todos os tamanhos com o intuito de enfraquecer os concorrentes, freqüentemente antes de desferir o golpe final. Sua eficácia reside na dificuldade que a vítima tem de se defender de forma adequada devido à sua imprevisibilidade. A conhecida marca de **brinquedos Estrela** que chegou a ter mais de 70% do mercado nacional perdeu seus espaços para brinquedos e jogos eletrônicos vindos do Extremo Oriente e que eram comercializados fora da rede tradicional de revendedores estabelecidos.

Estratégias de defesa

Para os líderes de mercado, principalmente em mercados maduros ou em declínio, o objetivo principal pode não ser o aumento, mas a manutenção da posição atual contra possíveis atacantes. Pode ocorrer também que, mesmo em mercados em crescimento, as recompensas potenciais possíveis de se obter utilizando uma estratégia de crescimento sejam anuladas pelos custos previstos devido, por exemplo, à natureza e à solidez da concorrência.

O esforço necessário para manter uma posição dependerá do grau e da natureza da concorrência encontrada. Quando a organização lidera seu setor, ela pode dispor de vantagens de custo oriundas de economias de escala ou efeitos da experiência que podem ser usadas como base para se defender. Por outro lado, barreiras à entrada podem ser levantadas pelo conhecimento técnico à disposição e manutenção dos executivos com aptidões-chave.

Existem vários tipos de estratégias de defesa esquematizadas:

1. **Defesa de posição**: a fortificação do mercado (defesa de posição) implica a construção de barreiras em torno da organização e de suas ofertas no mercado para deixar a concorrência do lado de fora. O defensor cria os maiores muros e

fossos possíveis e agüenta firme até que o agressor se canse ou descubra outras prioridades e se retire.

No mundo dos negócios, uma posição de defesa é criada com a construção de barreiras contra a cópia e/ou entrada. Isso é realizado de maneira mais eficaz pela diferenciação das ofertas da organização daquelas dos concorrentes e dos concorrentes potenciais. A diferenciação pode ser criada em bases não-copiáveis (por exemplo, usando aptidões, competências e ativos de marketing exclusivos da organização) que apresentam um valor para os clientes, os agressores descobrirão ser mais difícil conquistar a posição defendida.

Para as organizações líderes de mercados já consolidados, **marca e reputação** são usadas como um meio importante para defender uma posição. Além disso, uma qualidade superior, uma entrega mais pontual e **uma assistência técnica melhor, promoções melhores** (mais sedutoras ou intensas) e **preços mais baixos baseados em uma vantagem de custo** podem todos ser usados para fortalecer a posição mantida contra um ataque frontal.

2. Defesa de flanco: a defesa de flanco é uma réplica adequada a um ataque de flanco. Na estratégia de confronto, o agressor procura concentrar seus pontos fortes contra os pontos fracos do defensor, muitas vezes (principalmente na guerra militar) usando o elemento surpresa para ficar em vantagem. Uma defesa de flanco exige que a organização fortaleça seus flancos, sem oferecer um alvo mais fraco ou vulnerável em outro ponto. Ela exige a previsão da estratégia do concorrente e os pontos mais prováveis de serem atacados. No marketing de alimentos, por exemplo, vários fabricantes líderes de produtos de marca, vendo a crescente ameaça constituída pelas marcas dos varejistas ou **genéricas**, fecharam contratos para o fornecimento de produtos com marcas próprias dos varejistas **antes que seus concorrentes entrassem em seus mercados**.

A primeira grande preocupação na adoção de uma estratégia de defesa de flancos é saber se as novas posições adota das por razões defensivas enfraquecem de maneira significativa as posições centrais. No caso das marcas próprias dos varejistas, por exemplo, uma cooperação ativa poderia aumentar a tendência de uso de marcas próprias e, por fim, provocar a morte da própria marca. Conseqüentemente, muitos fabricantes com marcas líderes não fornecem marcas próprias e confiam no poder das suas marcas para dissuadir a concorrência (adotando, efetivamente, uma defesa de posição ou de fortificação). A Kelloggs é um bom exemplo no mercado de cereais matinais. Ela adotou o slogan: Se não tiver Kelloggs no rótulo, não tem Kelloggs na caixa.

3. Defesa antecipada: a defesa antecipada implica atingir o agressor potencial **antes que ele possa preparar um ataque**. O objetivo é desferir um golpe físico desmoralizador que impeça o agressor de atacar.

No conflito militar, a tentativa clássica de um ataque antecipado foi o ataque japonês à frota americana em **Pearl Harbour**, em 1941. O ataque antecipado não desencorajou os americanos de entrar na Segunda Guerra Mundial; na verdade, ele pode ter antecipado a sua entrada inevitável naquele conflito. Mais bem-sucedido foi o ataque de Israel na **Guerra de Seis Dias** em 1967, para evitar uma

grande ofensiva contra o território de Israel. Recentemente, o SBT do empresário Silvio Santos ganhou uma liminar e pode lançar a [Casa dos Artistas](#), semanas antes que a Rede Globo lançasse o programa Big Brother, com a mesma concepção.

Nos negócios, a defesa antecipada implica um ataque efetivo contra o concorrente ou simplesmente sinalizar a intenção de lutar em uma determinada frente e a disposição de alocar os recursos necessários para se defender contra a agressão. Sun Tzu, escrevendo por volta de 500 a.c., resumiu a filosofia por trás da defesa antecipada: a arte suprema da guerra consiste em subjugar o inimigo sem lutar. Infelizmente, nem sempre é possível deter a agressão.

4. Contra-ofensiva: embora a defesa ideal seja a obstrução de um ataque potencial antes que ele ocorra, um contra-ataque rápido para "sufocar no nascedouro" a agressão pode ser igualmente efetivo. A essência da contra-ofensiva é identificar os pontos vulneráveis do agressor e atacar para valer. A defesa de contra-ofensiva é mais eficaz quando o agressor se torna mais vulnerável em função da sobrecarga de seus recursos. O resultado é uma retaguarda fraca que pode ser explorada para finalidades defensivas.

5. Defesa móvel: a defesa móvel implica a criação de uma "capacidade flexível de resposta" para permitir que o defensor mude o terreno defendido em resposta a ameaças ou oportunidades ambientais ou competitivas. Nos negócios, a defesa móvel realiza-se pela disposição de atualizar continuamente as ofertas da organização para o mercado. A defesa móvel é uma arma de estratégia de defesa essencial em mercados em que a [tecnologia](#) e/ou as necessidades ou desejos dos clientes mudam rapidamente. A incapacidade de se adequar a essas mudanças pode resultar na abertura da organização para um ataque no flanco ou de flanqueamento.

6. Retirada estratégica (retração): finalmente, a retirada estratégica exige a entrega de terreno não-defensável para reduzir uma sobrecarga dos recursos e possibilitar uma concentração nos negócios centrais, que podem ser defendidos contra ataques. As retiradas estratégicas são geralmente necessárias quando a organização se diversificou muito, afastando-se das atividades centrais e competências típicas que lhe davam uma vantagem competitiva. Muitas organizações de cigarros diversificaram em campos totalmente diversos no decorrer dos anos 90, só para descobrir que estavam em posições indefensáveis e precisando desinvestir no novo milênio.

Estratégias de colaboração e cooperação

Muitas vezes, em vez de ataque ou defesa, a estratégia organizacional competitiva poderá envolver colaboração e cooperação com outras organizações. Pode ser mais vantajoso juntar-se a algumas organizações para combater outras ou para obter benefícios próprios ou conjuntos. Muitas vezes, a cooperação entre organizações pode aumentar a vantagem competitiva. O suporte e apoio alheio podem trazer incrível valor para uma organização.

É importante enfatizar que alguns desses desafios estratégicos que justificam as alianças e redes representam mais do que mera cooperação entre organizações. Na verdade, estão levando a modelos organizacionais diferentes e a novas maneiras de fazer negócios com os clientes, provocando uma era de colaboração estratégica com novas opções estratégicas e aumentando os riscos envolvidos nas estratégias de colaboração e aliança. Essas novas relações baseadas em clientes, fornecedores, distribuidores e, até mesmo, concorrentes estão resultando numa variedade de novos modelos organizacionais. Eles são comumente agrupados e classificados como "redes" (networks), nas quais os membros podem constituir "organizações virtuais".

As seis estratégias básicas de colaboração e cooperação.

		Proximidade de Relacionamento	Natureza do Relacionamento
Outsourcing	Terceirização	baixo	Compra de produtos e serviços
	Tipo 1		De curto prazo
Parceria	Tipo 2	alto	Integração de atividades
	Tipo 3		Arranjo permanente
Aliança	Joint venture		Propriedade compartilhada
Propriedade	Integração vertical		Propriedade da operação

Essas estratégias formam um espectro desde um relacionamento altamente tradicional e transacional para uma integração vertical em escala total.

As estratégias de colaboração e cooperação podem ser assim classificadas:

- 1. Outsourcing:** é um relacionamento pelo qual se pode comprar bens e serviços de fora, em vez de produzi-los internamente. Outsourcing, ou terceirização, é a compra de uma atividade capaz de gerar valor de um fornecedor externo. Serviços como propaganda, pesquisa de mercado e know-how em marketing direto podem ser comprados - e não realizados internamente - de quem os faça melhor e mais barato do que a própria organização. O out-sourcing **transforma custos fixos em custos variáveis** e possibilita o desinvestimento em atividades não essenciais.
- 2. Parcerias:** são alianças que envolvem um relacionamento mais próximo entre organizações, podendo ser de curto prazo com coordenação limitada ou de longo prazo de modo integrado. Às vezes, essa integração é tão efetiva que as parcerias são consideradas permanentes, e as organizações parceiras se vêem como extensões.
- 3. joint Ventures:** são alianças nas quais as propriedades de um projeto ou operação são compartilhadas entre as organizações envolvidas.
- 4. Integração vertical:** uma atividade é totalmente detida pela organização-núcleo, embora o relacionamento possa ainda ser visto como uma aliança estratégica.

REDES DE NEGÓCIOS

O surgimento de organizações envolvidas em redes de negócios, vinculadas por várias formas de aliança, vem se tornando um desenvolvimento estratégico dominante em muitos setores da economia fazendo com que suas organizações passem a ser verticalmente desintegradas. As funções englobadas numa organização isolada estão sendo desempenhadas de maneira fragmentada por organizações associadas, porém independentes, às vezes na própria planta da organização integradora. As funções de design e desenvolvimento de produto, de manufatura e distribuição estão sendo enlaçadas em sistemas por uma variedade de novos mecanismos de mercado, pelas parcerias de mercado, de alianças estratégicas e de marketing networks.

Os laços interorganizacionais em uma rede podem estender as organizações de fornecedores a usuários finais e/ou atuais ou potenciais concorrentes. A rede pode também incluir agências de serviços, como de propaganda, de pesquisa, de consultoria e especialistas em distribuição. As relações entre organizações em uma rede podem incluir simples contratos transacionais; acordos colaborativos fornecedores-produtores; parcerias ou alianças estratégicas; franchising; joint ventures; ou algum tipo de integração vertical.

Tipos de redes de negócios

As redes de negócios diferenciam-se em duas dimensões principais: controle (auto-organizado ou contratado) e integração de valor. A partir dessas duas dimensões surgem quatro padrões de redes de negócios:

1. **Ágora:** são [redes em que compradores e vendedores se encontram para negociar livremente e atribuir valor aos bens](#). Representa um modelo de baixo nível de controle, com um baixo índice de integração. Como em sites de barganha da Internet, como o [Ibazar](#) ou o Lokau.com, existe uma cadeia não-horizontal no qual um núcleo (o site) controlará de longe, apenas eticamente, os demais players eletrônicos (os anunciantes e compradores), no processo de distribuição do item adquirido.
2. **Licença e franquia:** são redes em que uma organização lidera hierarquicamente posicionando-se como intermediário agregador, como é o caso das franquias em que o agregador idealiza o modelo de negócios, seleciona os produto e serviços oferecidos, fixa preços e fiscaliza todo o processo.
3. **Alianças:** são redes de grande integração, porém sem grande controle entre organizações constituintes, como é o caso dos [programas de milhagem](#) das companhias aéreas.
4. **Cadeias de valor:** são redes que produzem uma proposta altamente integrada e de valor agregado, como é o caso dos serviços de telefonia celular que depende de um sem número de organizações trabalhando de modo altamente integrado e com forte controle dos provedores do serviço. Outro exemplo é a [Amazon.com](#), site norte-americano de e-commerce, que necessita de uma [integração cronometrada entre fabricantes, ela própria e um distribuidor](#) (o entregador das encomendas).