

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS: CLASSIFICAÇÃO E USOS

*Sérgio B. Zaccarelli
*Adalberto A. Fischmann

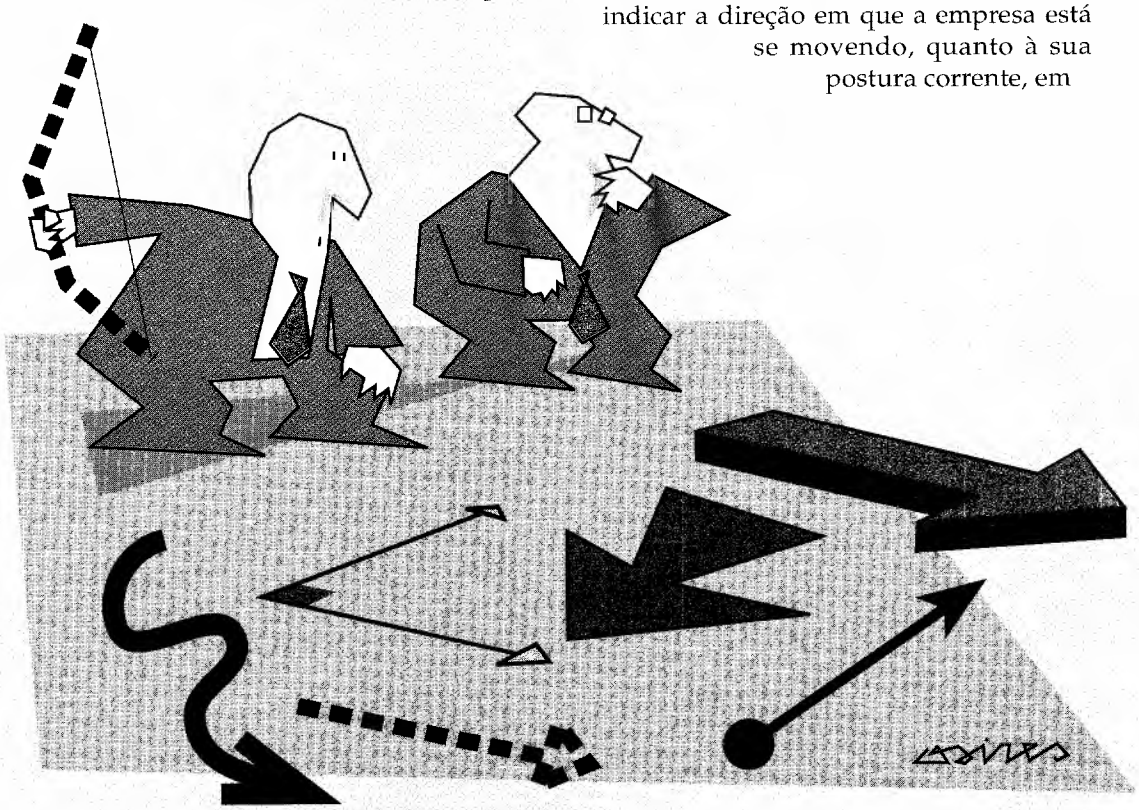
A utilização de estratégias genéricas fica ampliada e potencializada pela forma como elas foram redefinidas.

The utilization of generic strategies is both broadened and reinforced by the way they were redefined.

PALAVRAS-CHAVE:
Estratégias genéricas, opções estratégicas, composição de estratégias, aplicações das estratégias genéricas.

KEY WORDS:
Generic strategies, strategic options, strategic mix, uses of generic strategies.

O conceito e o uso de Estratégias Genéricas — EGs —, também chamadas de *Grand Strategies* por alguns autores, surgiram praticamente juntos com o planejamento estratégico. O livro *Corporate strategy*, de Ansoff,[1] já menciona a matriz de componentes do vetor de crescimento que corresponde à primeira forma de definir EGs. Essa matriz propunha-se a indicar a direção em que a empresa está se movendo, quanto à sua postura corrente, em



*Professores Titulares da FEA/USP.

termos de produtos e mercados. As quatro alternativas eram: penetração no mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação.

Um autor notável como Michael Porter destina todo o segundo capítulo de seu célebre livro *Estratégia competitiva*[2] para desenvolver e exaltar a importância das suas três estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e foco ou alta segmentação.

A maior parte dos autores prefere, como Rebouças de Oliveira,[3] a utilização de quatro EGs: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

Nem todos os autores colocam EGs em uma posição importante no processo de planejamento estratégico. Por exemplo, Hax e Majluf[4] descrevem uma abordagem pragmática sem usar o termo EG e reservam, indiretamente, um pequeno espaço para o conceito.

Alguns autores clássicos apresentam outras classificações com propósito semelhante. Tregoe e Zimmerman[5] propõem a adoção do conceito de força motriz com a indicação de nove tipos, uma para cada área estratégica. Recomendam ainda que cada empresa tenha apenas um tipo de força motriz.

Mintzberg e Waters[6] geraram oito tipos de processos de formação de estratégia, sendo que algumas delas podem ser confundidas com EGs.

A nossa posição é extremamente a favor do uso das EGs. Ao fim deste trabalho, apresentaremos os diversos usos convenientes das EGs. Sentimos que cabe nos negócios, como no futebol, a mesma presença das EGs. Tanto torcedores, como comentaristas profissionais, técnicos e treinadores de times, falam nos esquemas 4-3-3, 5-4-1, 4-2-4 etc., que representam a forma conveniente de denominar as estratégias genéricas do futebol. Elas servem tanto para os planejadores estratégicos das equipes, como para os apreciadores que só interpretam os acontecimentos da partida. Por isso essas EGs do futebol estão sempre presentes, tanto na mente dos profissionais do esporte, como na linguagem de milhões de simpatizantes do futebol.

A maneira pela qual as EGs são colocadas hoje para o planejamento estratégico das empresas, a nosso ver, tem criado limitações ao uso amplo do conceito. Apenas três EGs como as de Porter acabam ficando, cada uma delas, abrangentes demais, e por isso, com significado diluído. As quatro EGs utilizadas com grande freqüência, além de ser um número ainda muito pequeno, têm freqüentemente um vício de enunciado que as levam a serem confundidas com "posturas" dos estrategistas.

A forma como as EGs são definidas atualmente não tem lhes proporcionado a condição de adoção e uso amplo de seu conceito. É necessário refletir melhor e pesquisar quais são as EGs presentes na literatura e na prática para identificá-las e catalogá-las devidamente. É esse o objetivo deste trabalho.

Para serem de uso amplo, as EGs devem satisfazer certas condições mínimas. Consideramos que essas condições são as seguintes:

- ter um elenco de EGs suficientemente amplo para cobrir todas as situações possíveis conhecidas até o momento. Em todas as listas de EGs que tivemos conhecimento, nenhuma inclui uma EG que guie as ações da empresa em função do modo como os concorrentes mudam sua forma de atuar. Isto, evidentemente, ocorre com muita freqüência e precisa ficar incluído em alguma EG;
- a lista das EGs deve ser ampliável a qualquer momento. Com o avanço do conhecimento sobre estratégia empresarial, podem surgir novas EGs e por isso a lista das EGs nunca deve ser fechada. A qualquer tempo poderá ser conhecida uma nova EG e ela deve ser acrescentada à listagem;
- a denominação de cada EG deve, preferencialmente, lembrar a finalidade do processo de elaboração usado para gerar alternativas estratégicas, evitando a denominação pelas técnicas ou pela atitude ou "postura" dos planejadores. Assim, não convém ter uma EG denominada estratégia agressiva, pois isso é pertinente mais à atitude dos plane-

1. ANSOFF, H. I. *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill, 1965. Trad. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

2. PORTER, M. E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980. Trad. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

3. REBOUÇAS DE OLIVEIRA, D. P. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 1986.

4. HAX, A. C., MAJLUF, N. S. *The strategy concept and process*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.

5. TREGOE, B. B., ZIMMERMAN, J. W. *A estratégia da alta gerência*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

6. MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, 1985.

© 1994, Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil.

jadores e executores, deixando pouco definido o objetivo da agressividade e o processo a ser seguido. Também não se deve denominar as EGs pela técnica a ser usada (por exemplo, EG de análise estrutural da indústria), por mais respeitável que se considere essa técnica.

- as EGs não devem ser todas mutuamente exclusivas entre si, para permitir que possam ser adotadas simultaneamente, desde que compatíveis.

Na realidade, a estratégia de uma empresa pode ser a conjugação de várias EGs compatíveis entre si e adequadas às particularidades da empresa e da situação do ambiente empresarial. Se houver a restrição de só existir uma EG como base da estratégia da empresa, então o uso das EGs perderá importância prática.

Na teoria, isto é, nos livros, a situação é diferente da prática. Um livro pode tratar de várias EGs, mas em cada capítulo normalmente estuda-se apenas uma EG, visto que os livros tratam do processo para elaboração da estratégia, um de cada vez.

A IDENTIFICAÇÃO DAS EGs

Não temos nenhuma intenção de sermos inovadores em matéria de EGs. Só pretendemos ter repassado a literatura ao nosso alcance e rememorado nossa experiência profissional e didática, para identificar as EGs já subjacentes nos livros e revistas especializadas. Nada de cientificamente original, apenas muito trabalho e disciplina mental de análise, seguindo as quatro condições mencionadas acima. Embora sem originalidade, não deixará de ser uma contribuição facilitadora para a teoria e a prática.

Iniciamos revendo a bibliografia e organizando informações. Após alguns meses fizemos o primeiro balanço, resultando em nove EGs identificadas — mais do que o dobro do número freqüentemente citado nos livros. Seguiu-se um sentimento de perplexidade. Tomamos o remédio convencional para perplexidade intelectual: férias do assunto para retomada, partindo novamente do ponto zero.

Prosseguimos, e o número de EGs identificadas subiu para treze. Nova perplexidade. Agora o remédio não era mais voltar à mesma bibliografia. Passamos a aplicar a lista de EGs em trabalhos reais e a testar em salas de aula e seminários. Fizemos isso e a lista das EGs passou no teste.

A lista de EGs, que identificamos, está apresentada no quadro 1 e cada uma das EGs será definida, comentando-se seu campo de aplicação e características.

APRESENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Estratégia de oportunidades

Na estratégia de oportunidades,[7] a empresa vive disputando e conseguindo, eventualmente, condições especialmente favoráveis em certos períodos, sendo que, fora desses períodos, opera tipicamente no menor nível possível, aguardando melhores tempos. Assim, a flutuação do nível de atividade é muito grande. São casos típicos:

- as grandes empreiteiras de obras para o governo que conseguem seus grandes contratos por concorrência pública;

Quadro 1: Estratégias genéricas

ESTRATÉGIA DE:

- OPORTUNIDADES
- DESINVESTIMENTO
- INTENTO
- ADAPTAÇÃO
- DIFERENCIAÇÃO PRODUTO-MERCADO
- DIFERENCIAÇÃO FUNCIONAL
- INOVAÇÃO
- EVOLUÇÃO
- REAÇÃO
- DESPISTAMENTO
- COOPERAÇÃO
- AGRESSÃO
- AUTOPROTEÇÃO

7. PERRY, L. T. *Estratégia ofensiva*. São Paulo: Makron Books, 1993.

- empresas que produzem exclusivamente artigos de moda;
- empresas de prestação de serviços ocasionais como as agências de detetive.

A estratégia dessas empresas tem duas subdivisões: estratégia para o período de exploração da oportunidade e estratégia para o período entre oportunidades ("período de vacas magras").

No período de oportunidade, há necessidade de cuidar da programação de todas as ações para conseguir o máximo de realização no período. O aspecto custo das operações perde a prioridade para a eficácia da programação das operações. O perfeccionismo perde terreno para a rapidez nas ações. Ao fim do período de oportunidade ocorre um *downsize*.

As EGs não devem ser todas mutuamente exclusivas entre si, para permitir que possam ser adotadas simultaneamente, desde que compatíveis.

No período entre duas oportunidades consecutivas, o faturamento é muito baixo e as operações ficam no mínimo necessário. A ênfase vai para o setor que trabalha para conseguir nova oportunidade (preparam-se propostas que levem a novos contratos, pesquisa-se a moda provável etc.). Sobrevivem ao *downsize* apenas as pessoas que são necessárias para a retomada rápida das atividades.

Estratégia de desinvestimento

Na estratégia de desinvestimento[8] está implícita a idéia de encerrar algumas ou todas as atividades da empresa.

O desinvestimento parcial livra a empresa de suas partes menos convenientes ou menos importantes. É aplicável até quando há lucros positivos, mas por questões de estratégia é preferível concentrar a atenção em apenas uma parte das atividades atuais. Ocorre então uma especialização que, em alguns casos, é acompanhada por uma terceirização.

Também existe desinvestimento quando a empresa faz uma substituição de produto ou serviço. Há nesse caso um desinvestimento com investimento simultâneo em outro negócio.

O desinvestimento total é aplicável nos casos em que a empresa, mesmo tendo lucros positivos, mas baixos, nota que eles são decrescentes e sem opção aceitável de reversão das expectativas. Tipicamente são empresas que percebem que o ciclo de vida de seu produto ou do seu negócio está chegando ao fim, e que podem ainda recuperar parte dos investimentos feitos no passado e, eventualmente, obter um lucro.

O desinvestimento total de apenas uma unidade estratégica de negócio — UEN — é aplicável até no caso de boas unidades, para concentrar recursos, ou atenção gerencial em outros negócios mais atrativos.

A estratégia de desinvestimento compreende várias ações como, por exemplo, fazer um mínimo de manutenção de equipamentos e edifícios; reduzir despesas de promoção e propaganda; substituir pessoal, diminuindo a qualificação; evitar despesas de treinamento etc. Em conseqüência, haverá, entre outros fatos, uma contínua redução do quadro de pessoal, da área e capacidade ocupada pela empresa. Deverá estar presente na mente dos administradores a necessidade de se fixar a data para fechamento completo da empresa ou da parte que vier a ser objeto de desinvestimento. A estratégia de desinvestimento deve fixar o critério para definir essa data.

Estratégia de intento

A estratégia de intento[9] se caracteriza pelo estabelecimento de um (raramente mais do que um) intento estratégico para atuar como meta de longo ou longuíssimo prazo. É importante não confundir intentos estratégicos com objetivos táticos e operacionais. Por exemplo, elevar as vendas, os lucros ou a participação no mercado no próximo ano são objetivos táticos ou operacionais.

Os exemplos antológicos de estratégia de intento são os da Coca-Cola, da Canon e da Komatsu. A Coca-Cola definiu há muito tempo o objetivo de *"ficar ao alcance das mãos de todos os habitantes da Terra"*; a Canon almejou *"alcançar a Xerox em repro-*

8. Ver PERRY, L. T. *Op. Cit.*; PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

9. Ver HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. Strategic intent. *Harvard Business Review*, Boston, v. 67, n. 3, 1989; _____. Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, Boston, v. 71, n. 2, 1993; PERRY, L. T. *Estratégia ofensiva*. São Paulo: Makron Books, 1993; WILSON, I. Realizing the power of strategic vision. *Long Range Planning*, v. 25, n. 5, 1992.

grafia" e a Komatsu estipulou *"vencer a Caterpillar"*, que é a grande líder do mercado em tratores de esteira.

Toda empresa que declara a pretensão de conquistar a liderança no seu mercado tem, implicitamente, essa EG.

A estratégia de intento possui como características:

- o intento é muito ambicioso e deve permanecer imutável;
- desempenha um papel muito motivador e catalisador das ações da empresa;
- o intento é para longo prazo, sem especificar por quantos anos;
- periodicamente, é elaborado um plano de ações que seja consistente com o grande intento estratégico. Realizando um plano, prepara-se outro sem mudar o intento estratégico.

Estratégia de adaptação

A estratégia de adaptação[10] despreza a possibilidade do ambiente empresarial evoluir. A empresa procura modificar sua forma de atuação para conseguir ficar em equilíbrio mais confortável com o ambiente empresarial e, eventualmente, obtém novos pontos fortes e elimina pontos fracos. Se a análise para a estratégia de adaptação não resultar em propostas de ações (portanto, adaptação igual a zero), tem-se um caso particular de só manutenção da empresa em sua posição atual. É recomendável, em situações como essa, o contínuo monitoramento do ambiente empresarial.

É a estratégia genérica da mais ampla aplicação, servindo inclusive para empresas heterodoxas ou sem fins lucrativos.

É curioso observar que há autores como Perry que criticam esse tipo de EG, alegando que ela tornaria todas as empresas demasiadamente semelhantes.

Cada caso tem suas peculiaridades diferenciadoras. A característica comum a todas elas é a busca de alterações na forma de relacionamento com os agentes do ecossistema empresarial. Essa busca freqüentemente passa pela cópia de tecnologias e técnicas de gestão usadas pelos concorrentes melhor sucedidos.

Pode existir uma adaptação para o comum dos competidores ou uma adaptação das operações aos expoentes do mercado. Este último caso é conhecido como *benchmarking*.

Estratégia de diferenciação produto-mercado

A EG de diferenciação produto-mercado[11] busca uma diferenciação da empresa em relação a seus concorrentes, de forma a conseguir um subcampo de competição fácil. Essa diferenciação pode ser de segmento de mercado, de produto ou linha de produto ou de forma de atuação comercial. Em geral, adota um projeto de produto/serviço e uma forma de atuação diferenciada para um segmento relativamente pequeno de mercado. Um exemplo bem visível é o caso das emissoras de TV onde, em geral, o líder tem todos os tipos de programas e certas emissoras não-líderes se diferenciam em determinados tipos de programas e de espectadores. É uma estratégia genérica muito ao gosto dos especialistas em *Marketing*.

As ações típicas dessa EG dividem-se em dois tipos:

- ações para conquistar uma diferenciação produto-mercado em relação aos competidores;
- ações para proteger contra a entrada de outras empresas no mesmo nicho de mercado.

Estratégia de diferenciação funcional

Essa estratégia busca diferenciar a empresa, em relação aos concorrentes, pela maior eficiência ou eficácia em sua operação interna. Essa diferenciação pode ser em:

- tempo, pela maior rapidez e confiabilidade de prazos;
- flexibilidade;
- qualidade;
- tecnologia;
- custo baixo.

É uma EG muito ao gosto dos modernos especialistas em produção. Os japoneses se destacaram de seus rivais ocidentais por terem desenvolvido novas "práticas gerenciais", difíceis de serem copiadas e que lhes proporcionaram considerável diferenciação funcional. Os competidores privilegiaram outras estratégias para compe-

10. Ver PERRY, L. T. *Op. cit.*; SENGE, P. M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1992; SHETTY, Y. K. Aiming high: competitive benchmarking for superior performance. *Long Range Planning*, v. 26, n. 1, 1993; ZACCARELLI, S., FISCHMANN, A., LEME, R. *Ecologia de empresas*. São Paulo: Atlas, 1980.

11. Ver ANSOFF, H. I., MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993; RIES, A., TROUT, J. *Posicionamento*. São Paulo: Pioneira, 1987; STACEY, R. Strategy as order emerging from chaos. *Long Range Planning*, v. 26, n. 1, 1993.

titividade. As ações típicas dessa EG são complexas, como toda a moderna administração da produção, compreendendo:

- concepção do sistema produtivo, desde as práticas de chão de fábrica até o organograma da área industrial;
- implementação que requer certo grau de participação dos empregados;
- atenção permanente na monitoração do ambiente, para manter a vantagem competitiva.

Quanto maior for o tempo para algum competidor eliminar a diferenciação funcional, mais duradoura será a vantagem competitiva conquistada por essa EG.[12]

Quanto maior for o tempo para algum competidor eliminar a diferenciação funcional, mais duradoura será a vantagem competitiva conquistada por essa EG.

Estratégia de inovação

A estratégia de inovação[13] baseia-se na oportunidade de mudar qualitativamente o ambiente empresarial, isto é, provocar o surgimento de novos tipos de empresas e, eventualmente, a extinção de algum tipo existente. Portanto, é pró-ativa.

O caso típico é o lançamento de produto/serviço novo, formando uma nova unidade estratégica de negócio.

Na estratégia de inovação o aspecto crítico é a avaliação dos riscos. Existem dois tipos de riscos:

- risco da inovação parecer viável, quando, na realidade, é inviável;
- risco da inovação ser viável, mas o empreendedor não ter condições de vencer a "resistência do meio ambiente" para implantá-la completamente.

A esses dois tipos de riscos se contrapõe o risco do empreendedor nada fazer e ser surpreendido por um concorrente que aparecer como inovador.

O exemplo clássico do alto risco da inovação é a lâmpada elétrica no século passado. O primeiro inventor na Inglaterra não conseguiu vencer a resistência do meio e faliu. Thomas Edison reinventou a lâmpada elétrica, chegou a produzi-la, mas não conseguiu compradores. Teve que dá-la aos seus clientes, que haviam comprado motores elétricos. Por essa prática não planejada, conseguiu gradativamente criar mercado para tão notável invento.

Outro exemplo de empresa que diz privilegiar a estratégia de inovação é a 3M, que objetiva ter 50% do seu faturamento conseguido com produtos de até três anos de idade.

Estratégia de evolução

Na estratégia de evolução,[14] o empreendedor não é pró-ativo para ser o primeiro, como na estratégia de inovação. Como observamos na estratégia de inovação, o empreendedor atua qualitativamente para mudar o ambiente empresarial.

Na estratégia de evolução, o empreendedor entende como certo que o ambiente empresarial vai evoluir, seja por ação de seus concorrentes inovadores ou por mudanças derivadas de alterações na sociedade, nos governos, na tecnologia etc. e não pretende ficar passivo assistindo à evolução ocorrer.

Existem dois subtipos de estratégia de evolução, não totalmente independentes entre si: a estratégia de evolução baseada em monitoramento do ambiente empresarial e a baseada em cenários ou antecipações.

A estratégia de evolução baseada em monitoramento do ambiente empresarial é típica de situações nas quais se pretende seguir os inovadores bem-sucedidos. A meta é monitorar o ambiente empresarial e identificar as inovações bem-sucedidas dos concorrentes, para estar entre as primeiras empresas a copiarem tais inovações. Há muitas empresas que preferem ser seguidoras rápidas e eficientes a ser inovadoras que correm altos riscos de insucesso. A estratégia de evolução por monitoramento distingue-se do *benchmarking*, mencionado na estratégia de adaptação, onde muitos concorrentes já usam a ino-

12. Ver GARVIN, D. A. *Operations strategy*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992; HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengenharia*. Rio de Janeiro: Campus, 1993; SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura*. São Paulo: Atlas, 1993; STALK, G., EVANS, P., SHULMAN, L. E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 2, 1992; STONICH, P. J. Time: the next strategic frontier. *Planning Review*, v. 18, n. 6, 1990.

13. Ver NORMANN, R., RAMÍREZ, R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, Boston, v. 71, n. 4, 1993; OHMAE, K., Getting back to strategy. *Harvard Business Review*, Boston, v. 66, n. 6, 1988; STREBEL, P. *Breakpoints*. São Paulo: Atlas, 1993.

14. Ver FOSTER, M. J. Scenario planning for small businesses, *Long Range Planning*, v. 26, Feb. 1993; WRIGHT, J., JOHNSON, B., SANTOS, S. Estratégias tecnológicas para a competitividade: a indústria vinícola brasileira. *Revista de Administração*, USP, v. 28, n. 1, 1993.

vação em consideração e vai-se selecionar o melhor. Muitas vezes a inovação já é velha. Outras vezes a inovação é mais recente e apenas uma ou poucas empresas a usam, não se podendo dizer, ainda, qual é a melhor.

A estratégia de evolução baseada em previsibilidade de cenários tem o caráter de procurar, o mais tecnicamente possível, tornar a ação da empresa compatível com algum cenário ou previsão do futuro. Por exemplo, pode-se ter um cenário indicando como a concorrência dos chineses irá acontecer e pode-se guiar as ações estratégicas da empresa levando em conta essa contingência. Os chineses vão chegar um dia, e é evidente que identificar antecipadamente o sentido da evolução permite uma melhor exploração de oportunidades ou fuga de ameaças decorrentes de transformações no ambiente. No mínimo, o empreendedor não será apanhado desprevenido.

Na estratégia de reação, existe uma decisão prévia de agir em função do que os competidores fazem ou têm planos de fazer.

Estratégia de reação

Na estratégia de reação,[15] existe uma decisão prévia de agir em função do que os competidores fazem ou têm planos de fazer.

Ela é típica das empresas que ocupam uma posição muito boa em relação à concorrência. Por isso, essas empresas colocam-se como vigilantes dos movimentos estratégicos das concorrentes, para reagir, anulando ou compensando os efeitos da estratégia dos adversários.

O exemplo clássico da estratégia de reação foi a disputa da Yamaha pela liderança na produção de motocicletas. A Honda, líder do mercado, estava na época com a atenção concentrada na conquista de mercado na indústria automobilística. A Yamaha, que vinha ganhando mercado, lançou um plano ambicioso da nova fábrica para assumir a liderança, e anunciou isso com muito alarde e festa na TV japonesa. A Honda reagiu com espantosa eficiência na retaliação, obrigando a Yamaha a voltar à TV e declarar com o mesmo alarde, para que todos soubessem, que era a segunda na produção de motos.

Basicamente, essa estratégia necessita de uma intensa e eficiente espionagem empresarial, para que se perceba, o mais cedo possível, a estratégia de qualquer competidor.

Estratégia de despistamento

A estratégia de despistamento[16] é praticamente o oposto da estratégia de reação dos concorrentes.

A história fornece casos notáveis de empresas que divulgaram o início de ações muito grandiosas para inibir competidores e de empresas que conseguiram agir em segredo por muito tempo e surpreenderam seus concorrentes.

Nos empreendimentos em que se exige grande segurança contra vazamento de informações, adota-se esse tipo de EG. No campo militar, um exemplo foi o Projeto Manhattan, que culminou com o lançamento de bombas atômicas sobre o Japão e foi decisivo para pôr fim à Segunda Grande Guerra. Em mercados altamente competitivos, também é usado esse tipo de estratégia quando os concorrentes desejam acobertar ou retardar o conhecimento de suas ações.

Na estratégia de despistamento, as ferramentas básicas são a contra-espionagem, a ação sigilosa e o *bluff*.

Estratégia de cooperação

Na estratégia de cooperação,[17] a empresa age para ajudar outras empresas, sem preocupação com retorno financeiro, mas com algum ganho provável e não mensurável. A ação é aparentemente altruísta e ilógica para quem pensa apenas em competição e lucros imediatos.

Recentemente, a estratégia de cooperação entrou em evidência pelo crescimento da terceirização e da compreensão da natureza e importância dos *clusters*.

Porter demonstrou que a competitividade de uma nação em determinado produto depende da existência, nessa nação, de um *cluster* completo daquele pro-

15. Ver PORTER, M. E. *Op. cit.*

16. Ver PORTER, M. E. *Idem, ibidem.*

17. Ver LEI, D. Offensive and defensive uses of alliances. *Long Range Planning*, v. 26, n. 4, 1993; LEWIS, J. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Pioneira, 1992; PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

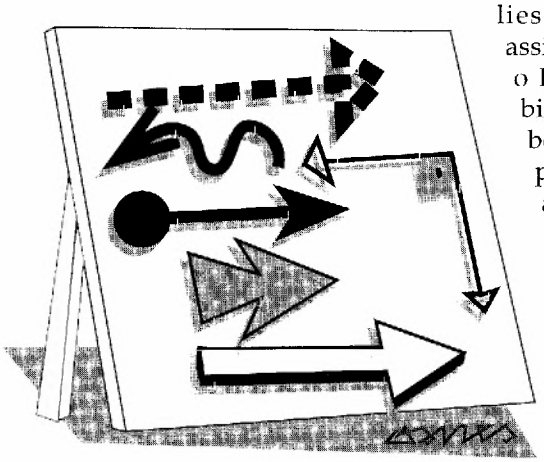
duto. A técnica da estratégia de cooperação fica centrada no apoio à consolidação de um *cluster* e na geração de vantagens competitivas ao conjunto das empresas pertencentes a esse *cluster*.

O sucesso da terceirização também está ligado ao esforço de formação de um *cluster* competitivo.

Estratégia de agressão

A estratégia de agressão[18] usa formas ilícitas para prejudicar os competidores ou para beneficiar-se, mas, evidentemente, a empresa agressora não aparece como autora da agressão.

Torna-se difícil dar exemplos dessa situação. Só é possível se falar em "coincidências". Há algum tempo, apareceram coliformes fecais nas marcas de água mineral engarrafadas em determinada região, por "coincidência", um mês antes de ser inaugurada uma grande planta para engarrafar água em outra região. Também por "coincidência", a mosca do chifre, uma praga para a pecuária, chegou ao Brasil exatamente como foi "previsto" que chegaria.



Essa estratégia inclui, freqüentemente, manipulação indireta dos órgãos de comunicação de massa para prejudicar algum tipo de empresa.

Evidentemente tal estratégia antiética não é tratada nos livros, mas poucos executivos experientes têm dúvida da sua existência.

Estratégia de autoproteção

A estratégia da autoproteção[19] consiste em conseguir protetores para toda uma indústria, que sejam externos às empresas dessa indústria.

O protetor preferido é o governo, influenciado através de lobistas, para regulamentar ou não regulamentar o mercado etc.

Existem outros protetores eventualmente disponíveis, como associações empresariais ou até as famosas organizações não-governamentais.

Recentemente, a entidade não-governamental Made in USA lançou uma campanha contra as principais empresas norte-americanas fabricantes de produtos no exterior, onde a Nike foi o primeiro alvo, na tentativa de trazer de volta a produção de milhões de pares de tênis lá consumidos.

Outro caso ilustrativo é o da McDonald's, que é a maior e mais visível das cadeias de *fast food*. Ecologistas atacaram-na ferozmente, por causa da enorme quantidade de lixo poluente produzido com suas embalagens de poliestireno. Em 1990, ela assinou um contrato com o Fundo de Defesa Ambiental, visando à colaboração de institutos de pesquisa e de grupos ambientalistas para o desenvolvimento de uma embalagem de papel à base de uma fina camada de tecido. Seu lema passou a ser reduzir o lixo, reutilizar e reciclar.

A estratégia da empresa pode ser considerada uma composição de várias EGs da lista apresentada. Dessa forma, a lista das EGs passa a ser também uma lista de estratégias elementares, ficando a estratégia final da empresa um composto dessas estratégias elementares.

Por exemplo, se uma empresa desejar se basear em uma estratégia de adaptação, será natural ter também alguma parte da estratégia de reação, visto que elas se coadunam facilmente.

Entretanto, algumas EGs são aparentemente incompatíveis entre si, como:

estratégia de inovação e estratégia de desinvestimento;
estratégia de cooperação e estratégia de agressão.

18. Ver PORTER, M. E. How to attack the industry leader, *Fortune*, 29-04-1985; _____. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

19. Ver BIRNBAUM, J. H. *The lobbyists*. Times Books, 1992.

Poderíamos fazer uma lista de todas essas compatibilidades e outra lista de incompatibilidades, mas consideramos perigoso e inconveniente generalizar.

Cada caso prático assume aspectos peculiares que podem fugir às regras usuais e por isso a generalização pode vir a ser mais prejudicial que benéfica.

Aliás, entre grandes empresas e corporações não é raro ter-se movimentos de intensa cooperação em uma unidade de negócios e, simultaneamente, forte disputa e até agressão, em outra unidade, como ocorre entre GM e Toyota, quanto aos automóveis Chevy Nova e Corolla FX, ou entre Ford e Mazda, quanto à assistência técnica.

EFEITO SOBRE O USO DAS EGs

Vamos agora mostrar o uso das EGs. O assunto não é novo e nem tem originalidade, mas, vale a pena destacá-lo, porque, aumentando organizadamente o número de EGs como procedemos, tem-se uma ferramenta de utilização muito mais fácil e abrangente do que teríamos se ficássemos restritos a apenas três ou quatro EGs.

O uso mais clássico e importante das EGs é na elaboração de alternativas estratégicas. Nos quatro tipos de uso que trataremos, preferimos deixá-lo por último.

Elaboração de programa de estudo

O planejamento estratégico já não é mais uma área de conhecimento que pode ser aprendida lendo-se dois ou três livros-textos. A literatura é agora muito ampla e diversificada. Nenhum livro-texto tem tido a capacidade de permanecer razoavelmente completo e atualizado. O profissional, para atingir a competência eclética, deve buscar conhecimento em muitos livros e artigos de revistas especializadas. Ele se depara, então, com dois problemas: selecionar o que ler e integrar cada texto lido com os conhecimentos anteriormente adquiridos.

A lista das EGs ajuda nos dois sentidos. É por essa razão que neste trabalho, apresentamos uma bibliografia geral e específica em cada EG, não com o propósito de ser completo ou de eleger a melhor bibliografia, mas para demonstrar que a lista das EGs facilita a montagem de uma bibliografia relativamente pequena que abranja todos os aspectos mais relevantes.

Muitos estudiosos e profissionais de estratégia têm o seu conhecimento concentrado em determinadas EGs, conhecendo pouco ou nada das demais. Essa não é uma posição vantajosa. Melhor será se houver um domínio mais abrangente e equilibrado, ou seja, um mínimo de conhecimento de cada uma das EGs.

Análise da estratégia de outras empresas

Em nossos seminários de pós-graduação, costumamos apresentar aos participantes, para análise e comentários, a comunicação que as empresas fazem de sua estratégia. Tipicamente, incluímos três folhetos feitos pelas empresas para comunicar sua estratégia, um discurso de presidente tratando da estratégia, uma entrevista publicada em jornal e um levantamento de caso de estratégia emergente. A qualidade das análises e comentários que obtínhamos dos participantes era muito vaga e superficial. A maior parte dos participantes declarava que "*não havia ficado claro*". Mudamos o procedimento, distribuímos os seis documentos com a lista das EGs e solicitamos aos participantes que identificassem qual era o *mix* de EGs (vistas como estratégias elementares). O resultado foi notável. Os participantes passaram a ter um referencial que melhorou muito o nível de análise e

Se nossa mente for deixada para trabalhar livremente ela só produzirá uma proposta de estratégia. Exatamente aquela ao gosto do estrategista. Certamente isso não é muito profissional.

de comentários dos seis casos apresentados.

Preparo da comunicação da estratégia

Em benefício da síntese, só é necessário salientar que esse uso é o reverso da medalha da análise da estratégia de outras empresas. Se as EGs são utilizáveis para analisar a estratégia já comunicada, também são útéis para guiar a redação e divulgação da estratégia da nossa empresa.

Elaboração de estratégias alternativas

No processo de planejamento estratégico, é incomum se ter uma análise da situação da empresa e do ambiente empresarial tão cristalina que resulta em apenas uma estratégia possível. O normal é se ter várias estratégias alternativas onde o benefício de cada estratégia aumenta com o crescimento dos riscos correspondentes para os empreendedores. O número de estratégias alternativas fica reduzido a apenas um, se esta oferecer ao empreendedor, simultaneamente, o mais baixo risco e o maior benefício.

Portanto, em situações normais, os planejadores estratégicos, ao terminarem a análise da situação, com amplo entendimento das ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos da empresa, devem compor um elenco de estratégias alternativas.

A nossa experiência tem indicado que nesse momento é fundamental disciplinar o raciocínio. Se nossa mente for deixada para trabalhar livremente ela só produzirá uma proposta de estratégia. Exatamente aquela ao gosto do estrategista. Certamente isso não é muito profissional.

As EGs entram, nesse momento, como o instrumento disciplinador da mente do estrategista.

O procedimento é o seguinte:

escolha algumas EGs da lista das treze disponíveis.
Se o número de EGs inicialmente selecionado for suficientemente grande, a chance de ter escolhido mal não é preocupante;
com base em cada EG desenvolve-se uma estratégia correspondente para a empresa.
Por exemplo, se forem escolhidas estratégia de desinvestimento, estratégia de evolução, estratégia de adaptação etc., prepara-se para cada uma delas uma estratégia alternativa específica para a situação da empresa.
para cada EG avalie rapidamente os riscos e benefícios;
O termo rapidamente é explicável. Se for desejada uma avaliação melhor fundamentada, isso será para apenas uma pequena parte das estratégias alternativas. Deixe o resultado dessa avaliação indicar onde é mais necessário aprofundar o conhecimento dos riscos e benefícios;
submeta as estratégias alternativas aos empreendedores, ou seus representantes, para consideração superior.
Assim o planejador poderá não pretender ser sábio, mas, pelo menos, poderá parecer racional.

A nossa experiência com esse procedimento tem-se mostrado muito positiva. Pessoas que não conseguiram compor sequer uma estratégia, passaram a ser capazes de propor várias.

Depois de todo esse processo de pesquisa e trabalho com as EGs, chegamos ao fim com a impressão de que o problema era muito maior e mais importante do que nos parecia no início. Acreditamos que:

definimos um bom critério para elaborar EGs;
conseguimos uma lista coerente e alentada de EGs;
demonstramos como o uso dessas EGs na prática flui facilmente.

A sensação que temos é a de que miramos um alvo pequeno, mas que atingimos um veio muito importante. Acreditamos até que essa linguagem de EGs passe a ser adotada por milhares de profissionais e simpatizantes da estratégia de empresas.

Este trabalho ganhou o Concurso SPE — Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial — na modalidade desenvolvimento científico, em junho/94.

Artigo recebido pela Redação da *RAE* em junho/94, avaliado e aprovado para publicação em julho/94.