

Introdução

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, ela explícita ou implícita. Esta estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente através de atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. Dispondo apenas de próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos próprios pela sua orientação profissional e pelos incentivos daqueles encarregados. Portanto, a soma destes métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia.

A ênfase dada, hoje, ao planejamento estratégico nas empresas dentro e fora Estados Unidos reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem tidos com um processo *explícito* de formulação de estratégia; garantindo que pelos nos as políticas (se não as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas dirigidas visando um conjunto comum de metas.

A maior atenção ao planejamento estratégico formal levantou questões que há muito preocupavam os administradores: O que vem dirigindo a concorrência em minha indústria ou nas indústrias nas quais estou pensando em entrar? Quais atitudes os concorrentes provavelmente assumirão e qual a melhor maneira de responder? De que do minha indústria irá se desenvolver? Qual a melhor posição a ser adotada pela presa para competir a longo prazo?

Todavia, grande parte da ênfase nos processos formais de planejamento estratégico é dada à indagação destas questões de uma maneira organizada e disciplinada não a lhes dar uma resposta. As técnicas desenvolvidas, geralmente por firmas de consultoria, para responder às questões destinam-se à companhia diversificada e não à indústria como um todo, ou consideram apenas um aspecto da estrutura industrial: o comportamento dos custos, que não pode esperar captar a substância e a corriqueza da concorrência na indústria.

Este livro apresenta uma metodologia abrangente de técnicas analíticas visando auxiliar uma empresa a analisar sua indústria como um todo e a prever a futura evolução da indústria, compreender a concorrência e a sua própria posição e traduzir esta análise em uma estratégia competitiva para um determinado ramo de negócio.

O livro está organizado em três partes. A Parte I apresenta uma metodologia geral para a análise da estrutura de uma indústria e de sua concorrência. A base desta metodologia é a análise das cinco forças competitivas que atuam sobre uma indústria e de suas implicações estratégicas. Esta parte apoia-se nesta metodologia para apresentar técnicas para a análise da concorrência, dos compradores e dos fornecedores; técnicas para a leitura de sinais do mercado; conceitos teóricos para que se faça e se responda a movimentos competitivos; um método para o mapeamento de grupos estratégicos em uma indústria e para explicar diferenças em seu desempenho; e uma metodologia para prever a evolução da indústria.

A Parte II mostra o modo como a metodologia analítica descrita na Parte I pode ser utilizada no desenvolvimento de uma estratégia competitiva em determinados tipos importantes de meios industriais. Estes meios diferentes refletem diferenças fundamentais na concentração de indústrias, no estado de maturidade e na exposição à concorrência internacional; são cruciais na determinação do contexto estratégico no qual uma empresa compete, das alternativas estratégicas disponíveis e dos erros estratégicos comuns. Esta parte examina indústrias fragmentadas, indústrias emergentes, a transição para a maturidade industrial, indústrias em declínio e indústrias globais.

A Parte III do livro completa a metodologia analítica examinando sistematicamente os tipos importantes de decisões estratégicas enfrentadas pelas empresas que competem em uma única indústria: integração vertical, grande expansão da capacidade e entrada em novos negócios. (A desativação é considerada em detalhe no Capítulo 12, na Parte II.) A análise de cada decisão estratégica baseia-se na aplicação dos instrumentos analíticos gerais da Parte I, bem como em uma outra teoria econômica e em considerações administrativas no gerenciamento e na motivação de uma organização. A Parte III visa não só ajudar uma companhia a tomar estas decisões básicas, mas também dar-lhe uma certa compreensão quanto ao modo como seus concorrentes, clientes, fornecedores e entrantes em potencial poderiam tomá-las.

Para analisar a estratégia competitiva para um determinado negócio, o leitor pode contar com o livro de diversas formas. Em primeiro lugar, os instrumentos analíticos gerais da Parte I podem ser utilizados. Em segundo lugar, o capítulo ou os capítulos da Parte II relacionados às dimensões básicas da indústria da empresa podem ser usados para dar uma certa orientação mais específica para a formulação da estratégia no meio ambiente particular da empresa. Por fim, caso a empresa esteja considerando uma determinada decisão, o leitor pode consultar o capítulo apropriado na Parte III. Mesmo que uma decisão particular não seja iminente, a Parte III será útil na revisão de decisões já tomadas e no exame de decisões passadas e presentes dos concorrentes.

Embora o leitor possa aprofundar-se particularmente em um capítulo, será bastante proveitoso ter uma compreensão geral da metodologia total como um ponto de partida para abordar um problema estratégico particular. As partes do livro visam um enriquecimento e um reforço mútuos. Seções que aparentemente não são importantes

para a posição da empresa propriamente dita podem ser cruciais com relação à concorrência, e as amplas circunstâncias da indústria ou a decisão estratégica atualmente discutida podem se modificar. O esforço com a leitura do livro na sua totalidade parece descomunal, mas ele será recompensado em termos da velocidade e da clareza com que uma situação estratégica pode, então, ser avaliada e uma estratégia competitiva desenvolvida.

Logo ficará evidente, com a leitura, que uma análise compreensiva de uma indústria e de seus concorrentes exige um grande volume de dados, alguns dos quais são de difícil obtenção. O livro visa fornecer ao leitor uma metodologia para a decisão sobre quais os dados particularmente cruciais e sobre o modo como eles podem ser analisados. Refletindo os problemas práticos da execução desta análise, o Apêndice B fornece um método organizado para a condução efetiva de um estudo sobre a indústria, incluindo fontes de campo e dados publicados, além de uma orientação em entrevista de campo. Este livro foi escrito para *professionais*, isto é, administradores que procuram lhorar o desempenho de seus negócios, consultores em administração, professores de administração de empresas, analistas de mercado ou outros observadores que buscam compreender e prever o sucesso ou o fracasso empresarial, ou funcionários do governo que procuram compreender a concorrência para formular uma política pública. É baseado em minha pesquisa no campo da economia industrial e da estratégia empresarial e na minha experiência como professor de programas de Mestrado em Administração de Empresas e para executivos na Harvard Business School. Fundamenta-se em dados detalhados de centenas de indústrias com todas as variedades de estruturas e erados de maturidade bem diferentes. O livro não foi escrito do ponto de vista do estudante, ou no estilo de meu trabalho com uma orientação mais acadêmica, mas espemos, todavia, que os estudantes se interessem pelo método conceitual, pelas extensões para a teoria da organização industrial e pelos muitos exemplos de casos.

Revisão: O Método Clássico para a Formulação de Estratégia

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. Visa servir como um ponto de partida comum para o leitor antes de um aprofundamento metodológico analítico deste livro, esta seção fará a revisão de um método clássico de formulação de estratégias que tornou-se padrão no campo. As Figuras I-1 e I-2 tram este método.

1 Esta seção baseia-se basicamente no trabalho realizado por Andrews, Christensen e outros integrantes do grupo de Política da Harvard Business School. Para uma articulação mais completa do conceito de estratégia, ver Andrews (1977) e, mais recentemente, Christensen, Andrews e Bower (1977). Estes relatos clássicos também discutem as razões pelas quais a estratégia explícita é importante em uma companhia, bem como a relação entre a formulação de estratégia e o papel e as funções mais amplas da gerência geral. A estratégia de planejamento está longe de ser a única coisa que a gerência geral faz ou deveria fazer.

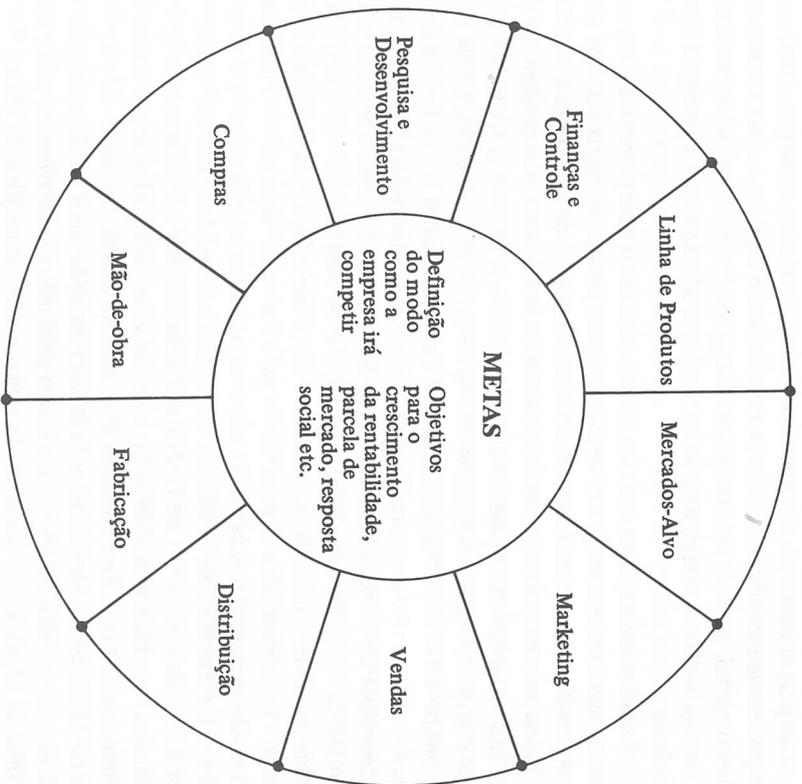


FIGURA I-1 A Roda da Estratégia Competitiva

A Figura I-1 ilustra que a estratégia competitiva é uma combinação dos *fins* (metas) que a empresa busca e dos *meios* (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. Empresas diferentes empregam palavras diferentes para alguns dos conceitos ilustrados. Por exemplo, algumas empresas empregam termos como “missão” ou “objetivo” ao invés de “metas”, e outras empregam “tática” em lugar de “políticas funcionais” ou “operacionais”. Contudo, noção essencial de estratégia é captada na distinção entre fins e meios.

A Figura I-1, que pode ser denominada a “Roda da Estratégia Competitiva”, é um dispositivo para a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa em uma única página. No centro da roda estão as metas da empresa, que são sua definição geral do modo como ela deseja competir e seus objetivos econômicos e não-econômicos. Os raios da roda são as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir estas metas. Sob cada tópico na roda deve-se obter, com base nas atividades da companhia, uma declaração sucinta das políticas operacionais básicas nesta área funcional. Dependendo da natureza do negócio, a administração pode ser mais ou menos específica na articulação destas políticas operacionais básicas; uma vez especi-

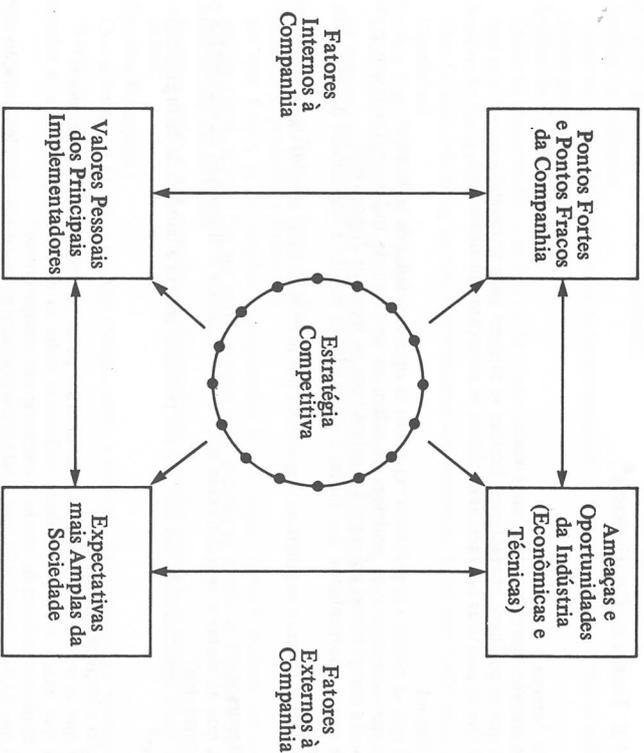


FIGURA I-2 Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada

ficadas, o conceito de estratégia pode ser empregado como guia do comportamento da empresa. Como uma roda, os raios (políticas) devem originar-se de, e refletir (metas), devendo estar conectados entre si; do contrário, a roda não irá girar. A Figura I-2 ilustra que, no nível mais amplo, a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites da que uma companhia pode realizar com sucesso. Os pontos fortes e os pontos fracos da companhia são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim diante. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores terminam os limites internos (à companhia) da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar com pleno êxito.

Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente amplo. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, e seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade retem o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais, e muitos outros. Estes quatro dados devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e executável de metas e políticas.

A adequação de uma estratégia competitiva pode ser determinada com o teste metas e das políticas propostas quanto à sua consistência, conforme mostra a Figura

FIGURA I-3 Testes de Consistência^a

Consistência Interna

As metas são mutuamente alcançáveis?
Será que as políticas operacionais básicas se dirigem para as metas?
Será que as políticas operacionais básicas se reforçam mutuamente?

Ajuste Ambiental

Será que as metas e as políticas exploram as oportunidades da indústria?
Será que as metas e as políticas abordam as ameaças da indústria (inclusive o risco de uma resposta competitiva) até o grau possível com os recursos disponíveis?
Será que a oportunidade das metas e das políticas reflete a habilidade do meio em absorver as ações?
Será que as metas e as políticas respondem aos interesses mais amplos da sociedade?

Ajuste de Recursos

Será que as metas e as políticas se ajustam aos recursos à disposição da companhia em relação à concorrência?
Será que a oportunidade das metas e das políticas reflete a habilidade da organização em modificar-se?

Comunicação e Implementação

Será que as metas foram bem compreendidas pelos principais implementadores?
Será que existe uma congruência suficiente entre as metas e as políticas e os valores dos principais implementadores de modo a assegurar um compromisso?
Será que existe capacidade gerencial suficiente para permitir uma implementação efetiva?

^a Estas questões são uma versão modificada daquelas desenvolvidas por Andrews (1971).

Estas amplas considerações em uma estratégia competitiva efetiva podem ser traduzidas em um método generalizado para a formulação da estratégia. O sumário das questões na Figura I-4 fornece este método para o desenvolvimento da estratégia competitiva ótima.

FIGURA I-4 Processo para a Formulação de uma Estratégia Competitiva

- A. O Que a Empresa Está Realizando no Momento?
 1. Identificação
Qual a estratégia corrente implícita ou explícita?
 2. Suposições Implícitas*
Que suposições sobre a posição relativa, os pontos fortes e os pontos fracos da companhia, a concorrência e as tendências da indústria devem ser feitas para que a estratégia corrente faça sentido?

* Dada a premissa de que os administradores tentam honestamente otimizar o desempenho de suas empresas, a estratégia corrente seguida por uma empresa deve refletir suposições feitas pela administração com relação a sua indústria e à posição relativa da empresa na indústria. A compreensão e o tratamento dado a estas suposições implícitas podem ser cruciais para um parecer estratégico. Em geral, um grande volume de dados convincentes e de suporte precisa ser passado em revista para modificar estas suposições, e é aí que grande parte da atenção, se não a sua maior parte, precisa ser enfocada. A pura lógica da escolha estratégica não é suficiente. Ela não será convincente caso ignore as suposições da administração.

B. O Que Está Ocorrendo no Meio Ambiente?

1. Análise da Indústria
Quais os fatores básicos para o sucesso competitivo e as ameaças e as oportunidades importantes para a indústria?
2. Análise da Concorrência
Quais as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes e potenciais e seus movimentos futuros?
3. Análise da Sociedade
Que fatores políticos, sociais e governamentais importantes apresentarão ameaças ou oportunidades?
4. Pontos Fortes e Pontos Fracos
Dada uma análise da indústria e da concorrência, quais os pontos fortes e os pontos da companhia em relação aos concorrentes presentes e futuros?

C. O Que a Empresa Deveria Estar Realizando?

1. Testes de Suposições e Estratégia
De que forma as suposições incorporadas à estratégia corrente podem ser comparadas em B, acima? De que modo a estratégia satisfaz os testes da Figura I-3?
2. Alternativas Estratégicas
Quais as alternativas estratégicas viáveis dadas à análise acima? (A estratégia corrente delas?)
3. Escolha Estratégica
Que alternativa faz uma melhor relação entre a situação da companhia e as ameaças e oportunidades externas?

Embora o processo apresentado na Figura I-4 possa estar intuitivamente claro, resposta a estas perguntas envolve uma grande análise penetrante. Dar uma resposta a estas perguntas é o propósito deste livro.