

Abordagens Estratégicas Ocidentais III

As escolas da teoria dos jogos e da estratégia competitiva (Porter, 1986) adotam abordagens preferencialmente contextuais, voltadas para os competidores e forças de pressão externa e sua análise, ao mesmo tempo em que tendem a abster-se de quaisquer abordagens mais centradas nas organizações.

Já as escolas baseadas em recursos e em competências dinâmicas adotam abordagens preferencialmente baseadas nos processos internos da empresa, voltadas para a sua descrição e disseminação de forma a criar um conjunto de atividades única e de difícil reprodução.

De fato, segundo Teece, Pisano & Shuen (1997), as principais críticas à uma abordagem de teoria de jogos para a estratégia empresarial seriam a impossibilidade desse tipo de abordagem gerar previsões testáveis e o equilíbrio do mercado depender das suposições de um rival sobre o que os outros irão fazer em uma situação particular no caso da maioria dos competidores, enquanto aqueles que têm uma vantagem competitiva frente a seus opositores dependem mais das condições de demanda que dos movimentos e escolhas alheias.

Isso quer dizer que as suposições a priori desse tipo de abordagem não podem ser verificadas, caracterizando apenas doxa (opinião) e não técnica, ao mesmo tempo em que ou a organização depende totalmente da reação de cada um e de todos os seus competidores para cada uma de suas decisões e ações ou a competição é totalmente irrelevante (no caso de grandes empresas), pois o que dita a sua estratégia depende somente da demanda de seus produtos.

A abordagem baseada nas competências dinâmicas pressupõe que a empresa seja capaz de usar suas capacidades distintas

como base para todos os seus produtos e também para a sua atuação. Essas capacidades seriam decorrência de processos organizacionais otimizados de tal forma a terem relevância estratégica e a se constituírem em ativos intangíveis inalienáveis da empresa (STEWART, 1998).

Apesar de semelhante à abordagem baseada em recursos, notadamente por fazerem parte de uma mesma base teórica, a abordagem baseada em competências dinâmicas é menos descritiva e mais centrada na identificação dos processos de emergência das capacidades distintivas da empresa e na sua disseminação por outras áreas da organização.

Assim, Mintzberg (1994) vê no emergir do pensamento estratégico a partir de todas as posições da organização e no conseqüente aprendizado incremental e comprometimento daqueles diretamente ligados à execução operacional as principais fontes de decisão estratégica. Nesse modelo, cabe aos níveis executivos somente um papel de coordenação geral.

Já para Teece, Pisano & Shuen (1997) a estratégia depende das capacidades dinâmicas, principalmente nos mercados de alta tecnologia com sua galopante obsolescência das competências passadas. Essas capacidades dizem respeito aos processos que viabilizam a constante atualização das competências empresa no que diz respeito às respostas necessárias frente aos desafios impostos pelo mercado em que atua.

Ambas as abordagens (Mintzberg, 1994 e Teece, Pisano & Shuen, 1997) buscam encontrar na própria empresa os condicionantes da estratégia corporativa, ainda que façam alusão a uma correspondência entre os aspectos nitidamente organizacionais e os do mercado.

A "análise estrutural de indústrias" (PORTER, 1986) consiste em tentar dissecar todos os condicionantes de uma determinada indústria de forma a criar um mapa de posicionamento para que a empresa possa defender-se das pressões que sofre e, se possível, venha a influenciar as forças que estão além do seu controle.

Para tanto, Porter (1986) afirma que são cinco as forças competitivas (entrada de novos competidores, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes) e sete (PORTER, 1986, afirma serem seis, mas lista sete) as barreiras a novos entrantes (economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala e política governamental).

Além disso, Porter (1986) sugere que as abordagens possíveis para sua estratégia competitiva são: "posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas; influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a eles, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem".

A lógica do modelo de Porter (1986) está baseada na análise da concorrência e no contexto em que a organização está inserida. Ela pressupõe que a concorrência entre as diversas empresas de uma indústria depende fundamentalmente das pressões exercidas por fornecedores, compradores, novos entrantes e produtos substitutos. Além disso, esse modelo está baseado em uma lógica essencialmente defensiva da posição ocupada pela empresa dentro da indústria em que está inserida.

A abordagem de Porter dá pouca atenção, entretanto, tanto à realidade da própria organização, quanto às características individuais dos seus concorrentes, levando a uma primazia do contexto (o externo caracterizado pelas oportunidades e fraquezas da análise SWOT) sobre a estrutura organizacional (o interno ou fraquezas e forças da análise SWOT).

Para Porter (1986) são três as estratégias competitivas genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A lide-

rança no custo total exige que todos os recursos da empresa (plantas, força de vendas, P&D, etc.) estejam dimensionados para fortalecer e consolidar uma produção a baixíssimos custos, extremamente bem controlada, ao mesmo tempo em que faz sentido quando o objetivo é a ocupação de uma extensa fatia de um mercado pouco diferenciado como o de commodities, por exemplo. Em geral, os custos têm de ser muito bem controlados aqui porque a margem que pode ser aplicada a esses produtos é muito baixa e a lucratividade depende da venda de grande quantidade de unidades.

Já a diferenciação é a estratégia baseada na oferta de algo que seja considerado único por toda a indústria e, em especial, por seus compradores. O retorno desse tipo de estratégia é, em geral, acima da média, pois ela pode se defender melhor das forças concorrentes em sua indústria. Ao mesmo tempo, a diferenciação tende a ser incompatível com a obtenção de uma larga parcela do seu mercado alvo, já que isso representaria a perda da exclusividade a ela associada.

Por fim, o enfoque poderia ser encarado como uma estratégia que em vez de visar o mercado como um todo, procura posicionar a empresa em uma situação vantajosa dentro de um nicho específico, seja ele geográfico, de produto ou de perfil de comprador.

Duas são as principais críticas de Teece, Pisano & Shuen (1997) a Porter (1986), a saber: o seu modelo está baseado apenas na análise de contexto e em uma resposta da empresa a este contexto e, aparentemente, apenas as maiores empresas e somente aquelas com abundância de capital e capazes de adquirir uma larga parcela de seu mercado estariam aptas a se valer das vantagens estruturais da indústria.

Em outras palavras, poder-se-ia imaginar que as empresas individualmente não ajudam a construir seu próprio sucesso, mas que ele é criado e conferido pela estrutura da indústria sobre uns poucos beneficiados, notadamente aqueles que tendem a se tornar monopolistas.

O modelo de Porter (1986), apesar da grande influência que teve nos anos 1980 e 1990 traz para o pensamento organizacional a lógica da *realpolitik* que levaria o mundo à Primeira Grande Guerra e à Corrida Armamentista da Guerra Fria (KISSINGER, 1994) e, portanto, a guerras concorrenciais altamente destrutivas e com tendências à criação de monopólios.

Com efeito, a leitura de Porter parece apontar para uma postura extremamente defensiva por parte da empresa, levando-a a uma paranóia quanto ao próximo movimento dos competidores. Eventualmente, o desenvolvimento dessa lógica leva a uma política de "destruição preventiva", como pode ser percebido em algumas guerras de preços (as montadoras brasileiras e o financiamento de automóveis a partir de 2000, por exemplo) ou de publicidade (a chamada guerra das cervejas entre Brahma e Antártica antes de sua fusão na AMBEV é um exemplo recente no Brasil) entre organizações da mesma indústria. Além disso, Porter (1986) também se atém demais ao contexto, deixando de lado a própria organização como se a verdade da estratégia estivesse somente do lado de fora e não na relação entre o interno e o externo da empresa, entre a capacidade de fazer uma oferta única ao mercado e a capacidade desse mercado em receber tal oferta da forma mais favorável possível.

Lembrando o velho axioma de Sun Tzu (LIMA, 1998), "conheça tanto o inimigo quanto a si mesmo e ganharás a vitória sem perigo; conheça tanto as condições climáticas quanto as geográficas e serás sempre vitorioso", poderíamos dizer que Porter (1986) pavimenta o caminho para um sucesso parcial, por mais sólida que seja a sua compreensão deste sucesso, já que ele se limita a conhecer o contexto ("condições climáticas e geográficas" são o contexto no raciocínio do velho mestre chinês), desprezando tanto a realidade interna da organização, quanto o conhecimento da realidade interna dos concorrentes.

Referências:

1. GRANET, Marcel; O pensamento chinês; 1a. Edição; Rio

de Janeiro; Ed. Contraponto; 1997; 415 pág.; ISBN: 85-85910-18-6.

2. JULLIEN, François; Tratado da Eficácia; 1a. Edição; São Paulo; Ed. 34; 1998; 240 pág.; ISBN: 85-7326-112-9.

3. KISSINGER, Henry; Diplomacy; 1a. Edição; New York; Touchestone; 1994; 912 pág.; ISBN: 0-671-65991-X.

4. LIMA, Carlos; Harmonia no conflito: a arte da estratégia de Sun Tzu; 1a. Edição; Rio de Janeiro; Ed. Qualitymark; 1998; 568 pág.; ISBN: 85-7303-155-7.

5. ____; Manual prático da arte da guerra; 1a. Edição; Rio de Janeiro; Ed. Qualitymark; 2003; 224 pág.; ISBN: 85-7303-407-6.

6. MINTZBERG, Henry; The fall and rise of strategic planning; Harvard Business Review; vol. jan-feb.; 1994.

7. PETER, J. Paul e OLSON, Jerry C.; Is science marketing?; Journal of Marketing; vol. 47; pp. 111 a 125; 1983.

8. PORTER, Michael E.; Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência; 17 a. Edição; São Paulo; Ed. Campus, 1986.

9. RODRIGUES, J. M, DIONÍSIO e ESPERANÇA, J. P.; Strategor - política global da empresa; Lisboa; Publicações Dom Quixote;1993.

10. STEWART, Thomas A, Capital intelectual, a nova vantagem competitiva das empresas, 1ª. Edição, 1998, Ed. Campus, Rio de Janeiro, 237 p., ISBN: 85-352-0247-1.

TEECE, David J.; PISANO, Gary e SHUEN, Amy; Dynamic capabilities and strategic management; Strategic Management Journal; vol. 18, jul.; 509 a 533; 1997.