



③

**MODELO CONCEITUAL PARA ESTRUTURAÇÃO DE UM
SISTEMA DE MONITORAMENTO DO POSICIONAMENTO
COMPETITIVO EM AMBIENTES TURBULENTOS**

Banca Examinadora:

Prof. Paulo Goldschmidt (Orientador)

Prof. Carlos Osmar Bertero

Prof^a. Polia Lerner Hamburger

*Aos meus queridos pais, Álvaro e
Maria Celeste,*

*A minha querida esposa,
Ana Beatriz,*

*Aos meus admiráveis amigos e tutores,
Celso e Dino,*

Aos meus irmãos, Paulo e Júlio,

Ao grande amigo Jorge,

*Dedico este trabalho com todo amor e
carinho, por todo o suporte,
ensinamentos e apoio com que me
ajudaram a crescer pessoal e
profissionalmente.*

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

CARLOS MANOEL GOBERT DAMASCENO CAMPOS

**MODELO CONCEITUAL PARA ESTRUTURAÇÃO DE UM
SISTEMA DE MONITORAMENTO DO POSICIONAMENTO
COMPETITIVO EM AMBIENTES TURBULENTOS**

*Dissertação submetida ao Curso de
Pós-Graduação da Escola de
Administração de Empresas de São
Paulo da Fundação Getúlio Vargas.
Área de Concentração: Mercadologia
como requisito para obtenção de título
de Mestre em Administração*

Orientador: Prof. Paulo Goldschmidt

**São Paulo
1997**



Descrição Bibliográfica

CAMPOS, Carlos Manoel G. D. Modelo Conceitual para Estruturação de um Sistema de Monitoramento do Posicionamento Competitivo em Ambientes Turbulentos. São Paulo: EAESP/FGV, 1997. 298p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Mercadologia)

Resumo:

Trata-se de um estudo teórico que visa construir um modelo conceitual para estruturar um Sistema de Monitoramento do Posicionamento Competitivo de uma Empresa inserida em um ambiente turbulento.

Inicia discutindo as bases teóricas e inter-relacionamentos entre estratégia e meio ambiente, para então aprofundar os temas de turbulência ambiental, posicionamento competitivo e sistemas de monitoramento; segue então explorando as técnicas de análise mais adaptadas para esta temática competitiva, a fim de propor uma abordagem consistente para se estruturar o sistema de monitoramento.

Ao propor um modelo conceitualmente novo, a Dissertação visa então contribuir a uma melhor compreensão das implicações estratégicas existentes quando se procura integrar os conceitos e variáveis inerentes aos temas de posicionamento competitivo, turbulência ambiental e sistemas de monitoramento.

Palavras-Chaves: Posicionamento Competitivo - Turbulência Ambiental - Complexidade - Estratégia - Meio Ambiente - Cenários - etc.

SUMÁRIO

	Página
1) INTRODUÇÃO	1
1.1) O Contexto Competitivo	2
1.2) O Impacto da Mudança	5
1.3) Principais Implicações e Proposições sobre o Tema	10
 2) ESTRATÉGIA E MEIO AMBIENTE	 18
2.1) Estratégia - Conceitos e Fundamentos	18
2.2) O Meio Ambiente Competitivo	25
2.3) A Relação Estratégia - Meio Ambiente.....	33
 3) TURBULÊNCIA AMBIENTAL.....	 39
3.1) Tipologias do Ambiente	39
3.2) Complexidade Ambiental	45
3.3) Volatilidade Ambiental	48
3.4) Descontinuidades do Ambiente	51
3.5) O Conceito de Turbulência Ambiental	52

4) POSICIONAMENTO COMPETITIVO	63
4.1) Estratégia e Posicionamento	63
4.2) Segmentação e Posicionamento	69
4.3) Vantagem Competitiva e Posicionamento	72
4.4) Diferenciação e Posicionamento	76
4.5) Valor e Posicionamento	79
4.6) Determinação e Análise do Posicionamento Competitivo	90
 5) SISTEMAS DE MONITORAMENTO	 108
5.1) Gerenciamento de Eventos Estratégicos.....	109
5.2) Sistema de Investigação Ambiental	119
5.3) Sistema de Inteligência Competitiva.....	142
5.4) Controle Estratégico	151
 6) TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE APOIO	 161
 7) MODELO CONCEITUAL PARA O MONITORAMENTO DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO.....	 187
7.1) Contexto e Implicações Estratégicos	188
7.1.1) Análise Competitiva do Posicionamento e Valor Percebido	191
7.1.2) Desenvolvimento e Construção do Valor	201
7.2) Posicionamento Competitivo e Turbulência Ambiental	211
7.3) Turbulência Ambiental e Sistemas de Monitoramento	219

7.4) Posicionamento Competitivo e Sistemas de Monitoramento.....	227
7.5) Fatores e Variáveis Críticos para o Modelo	237
7.6) Processo de Estruturação Conceitual do Modelo.....	240
7.7) Diretrizes para o Sistema de Monitoramento	257
7.7.1) Coleta de Dados.....	259
7.7.2) Processamento de Informações.....	262
7.7.3) Análise de Informações	265
7.7.4) Disseminação	269
 8) CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	 271
 9) REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	 284

1) INTRODUÇÃO

Com um ambiente cada vez mais competitivo, globalizado, com mudanças cada vez mais rápidas e complexas, uma das maiores preocupações das empresas nestes últimos anos tem sido, sem sombra de dúvida, a busca permanente de posições competitivas favoráveis nos mercados onde atuam, de forma a obter retornos compatíveis aos seus investimentos ou até mesmo uma suposta garantia de sua sobrevivência a curto e médio prazos.

O tema escolhido para esta Dissertação surgiu de um aparente paradoxo conceitual evidenciado nesta proposição na medida em que, se para as empresas deste final de século manter uma posição competitiva é condição de seu sucesso e sobrevivência, monitorar este posicionamento pode ser uma tarefa impraticável e inócua em um ambiente que se caracteriza cada vez mais por sua turbulência e imprevisibilidade.

A modelagem conceitual de um Sistema de Monitoramento do Posicionamento Competitivo de uma empresa inserida em um ambiente de grandes e aceleradas mudanças, capaz de não somente indicar a atual posição competitiva, mas também de sinalizar possíveis adequações para que a empresa permaneça competitiva é, desta forma, o tema central deste trabalho.

Ao trazer, nitidamente, uma necessidade de entender e explorar os mais diversos conceitos e relações existentes entre Mudança, Meio Ambiente, Estratégia, Vantagem Competitiva, Posicionamento Estratégico, Valor, Mercado, entre outros, esta Dissertação procura concentrar esforços na conciliação conceitual destes diversos aspectos de forma a estruturar e propor um

modelo teórico para monitorar o Posicionamento Competitivo de uma empresa em ambientes turbulentos.

1.1) O CONTEXTO COMPETITIVO

Durante os primeiros 50 anos do século 20, a fórmula de otimização da lucratividade era clara e simples. Baseada na teoria microeconômica, esta fórmula estava na produção de produtos padronizados, sem diferenciação, que pudessem ser oferecidos ao mercado pelo preço mais baixo possível. Isto funcionou nos primeiros trinta anos deste século, sendo aplicado em todos os tipos de indústrias e mercados¹.

A partir da década de 1930, os primeiros sinais de dificuldade começaram a aparecer, principalmente nos Estados Unidos, e, posteriormente, nos demais países industrializados. A era do “marketing de massa” começou a ficar clara com a estratégia de diferenciação lançada pela General Motors em competição com os famosos Modelos T de Henry Ford. Esta mudança foi, de certa maneira, radical para as empresas por forçar todo um repensar da sua orientação estratégica, antes inteiramente focada em suas eficiências produtivas para uma postura mais orientada para as necessidades do mercado consumidor.

Obviamente, este processo foi bastante envolvente ainda que de forma gradual, uma vez que indústrias de consumo e de tecnologia de ponta (Exemplos podem ser encontrados em setores

¹ ANSOFF, H. Igor e SULLIVAN, Patrick A. Optimizing Profitability in Environments: A Formula for Strategic Success. *Long Range Planning*, v. 26, N.º 5, p. 11-23, 1993

industriais como: farmacêutico, computação, defesa e aeroespacial) foram, até que por força da própria natureza de suas relações com o mercado, as primeiras a realinharem seus negócios a uma nova realidade não mais caracterizada pela necessidade de satisfazer necessidades básicas de conforto e segurança da população, mas sim por uma emergente casta de novos e mais afluentes consumidores, ávidos por produtos de luxo, recreação, lazer, serviços, etc.

A partir da década de 70, novas prioridades começaram a aparecer no horizonte estratégico das companhias - inovações tecnológicas crescentes, globalização do mercado, escassez de recursos foram, dentre muitos novos fatores, considerados na luta pela sobrevivência e competitividade das organizações.

Um dos temas bastante discutidos nas duas últimas décadas e que por muitos é considerado fator determinante no aumento desta turbulência, tem sido a Globalização. Alguns escritores como T. Levitt² argumentam que muitos mercados têm se tornado incrivelmente globais em sua natureza, que qualquer empresa, seja ela grande ou pequena, não está isenta da competição global. Alguns porém, como King³, contra argumentam a tese da globalização com fato de que muitos mercados estão sim se tornando fragmentados, com consumidores mais preocupados com a sua individualidade do que com a compra de produtos massificados, não existindo uma evidência concreta de uma vasta preferência por produtos de baixo preço, e que cada mercado deve ser analisado individualmente. Porém, não há contestação com relação a crescente e fundamental

² LEVITT, Theodor *The Marketing Imagination*. New York: The Free Press, 1986

³ KING, S. Has Marketing failed or was it never really tried? *Journal of Marketing Management*, vol. 1, N° 1, p. 1-19.

importância que movimentos competitivos e evoluções tecnológicas internacionais estão exercendo em qualquer empresa, mercado ou indústria no mundo inteiro.

Como Ansoff⁴ resume: “durante o período entre 1950-70 houve uma grande escalada na turbulência do meio ambiente. Para as empresas isto significou uma mudança de um mundo familiar de marketing e produção para um novo ambiente repleto de novas tecnologias, novos competidores, novas atitudes dos consumidores, novas dimensões de controle social e, acima de tudo, um questionamento sem precedentes do papel da companhia na sociedade”.

É a combinação da tecnologia a uma economia em mutação que faz com que as mudanças não sejam mais previsíveis ou contínuas e sim, imprevisíveis ou descontínuas. O Professor Charles Handy⁵ enfatiza que esta combinação ocorre principalmente com a tecnologia da informação e a biotecnologia que vêm se desenvolvendo e se transformando em taxas bastante aceleradas.

Neste contexto, constata-se facilmente dois grandes aspectos de como tais mudanças proporcionaram este aumento de turbulência: primeiramente, pela crescente frequência com que as mudanças estão ocorrendo e um segundo fator caracterizado pela taxa de difusão das mudanças, isto é, a velocidade de como novos produtos e serviços invadiram os mercados. A figura a seguir exemplifica mais claramente esta transformação ambiental, ilustrando a enorme velocidade e quantidade de mudanças ocorridas nas últimas décadas; não é de se admirar que, com esta

⁴ ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic Management*. Londres: Prentice Hall, 2ª edição, 1990. p. 8

⁵ HANDY, Charles *A Era da Irracionalidade ou a Gestão do Futuro*. Portugal: Edições Cetop, 1992

magnitude e velocidade de transformações, os efeitos sobre as empresas inseridas neste ambiente não sejam um reflexo previsível de seu passado.

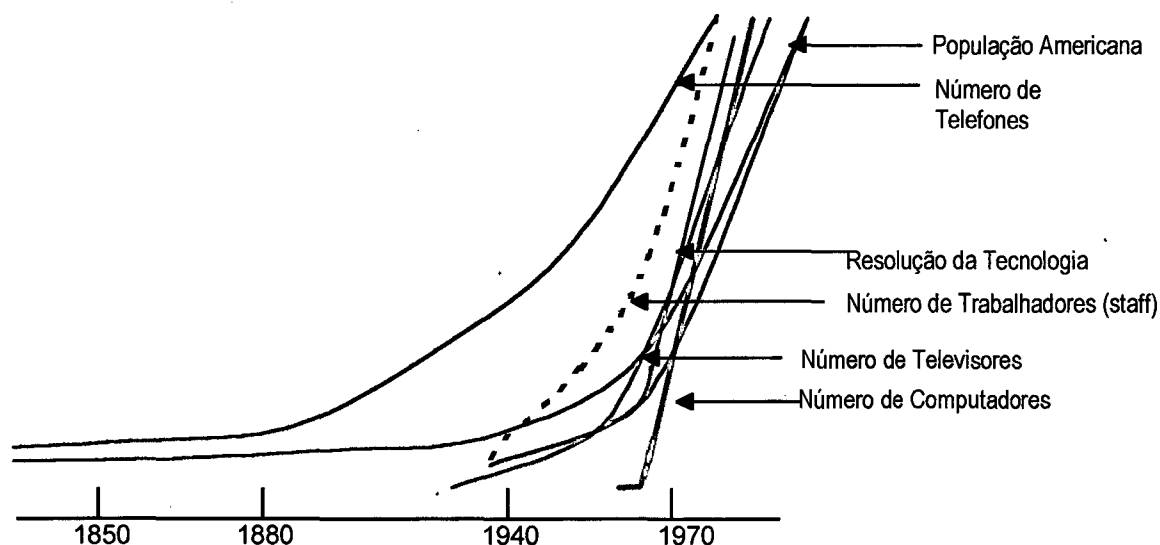


Figura 1 - ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic Management*. Londres: Prentice Hall, 2ª edição, 1990. p.08

Em resumo, as empresas experimentam hoje uma crescente turbulência em seus mercados na medida em que o mundo se move cada vez mais rapidamente em suas economias, em seus desenvolvimentos tecnológicos, meios de comunicação que utiliza, diferentes e cada vez mais acirradas formas de competição e mudanças no perfil e estilo de vida de suas mais diversas sociedades.

1.2) O IMPACTO DA MUDANÇA

Entre os mais famosos e citados trabalhos sobre a relação do meio ambiente e a empresa, com certeza, encontra-se o estudo de Lawrence & Lorch⁶ sobre as diversas características que uma

⁶ LAWRENCE, Paul e LORSCH, Jay *As Empresas e o Ambiente - Diferenciação e Integração Administrativas* Petrópolis: Ed. Vozes, 1973

empresa deve possuir para enfrentar exigências ambientais. Uma das principais premissas dos autores é a de que a empresa deve ser considerada como um sistema aberto, que interage com o meio ambiente externo. Esta visão inicia toda a problemática do alinhamento estratégico das organizações com o seu meio ambiente. O processo de decisão estratégica como afirma Bourgeois⁷, está no centro deste processo de alinhamento. Segundo teóricos como Duncan⁸, quando o meio ambiente se altera, um novo processo de alinhamento deve ser iniciado; as empresas que não responderem adequadamente a estas mudanças sofrerão perdas em seu desempenho.

O impacto negativo no desempenho da empresa pode ser facilmente percebido na indústria norte-americana: "Por duas décadas o selo 'Made in America' foi banido por concorrentes internacionais que dominaram indústrias inteiras. Enquanto fabricantes americanos produziam, em 1969, 82% do mercado nacional de televisores, 88% de seu parque automobilístico e 90% de suas máquinas e ferramentas, em 1988 eles quase não fabricaram TV's, desistiram do mercado interno de máquinas e ferramentas e detinham 30% do seu mercado automobilístico. Mesmo em novas indústrias, como a de semicondutores, a participação de mercado deste país caiu de 85% em 1980 para 15% em 1988"⁹

Desta forma, existem diversos impactos e implicações que este novo contexto competitivo traz para organizações, podendo ser percebidos e analisados nos mais diversos ângulos da administração.

⁷ BOURGEOIS III, L. J. Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*. 1980, v. 5, Nº. 1, p. 25-39

⁸ DUNCAN, Robert. G. Multiple decision-making structures in adapting to environmental uncertainty: The impact on organizational effectiveness. *Human Relations*. 1972, p 313-327

⁹ SCHELLHARDT, Timothy e HYMOWITZ, Carol U.S. Manufacturers Gird for Competition. The Wall Street Journal in CRAVENS, David *Strategic Marketing*. Boston: Irwin, 3ª ed. , 1991.

Do ponto de vista organizacional, por exemplo, fica claro a necessidade de maior flexibilidade e responsividade da empresa para com o seu meio ambiente; ou ainda a necessidade de desenvolver recursos humanos aptos às mudanças e capazes de lidar e interagir facilmente em ambientes com diferenças culturais, etc.

Do ponto de vista mercadológico, para G. Hooley e J. Saunders¹⁰, existem quatro grandes impactos que a aceleração da mudança trouxe para as empresas. Primeiramente, para estes estudiosos “Não é mais suficiente ser ‘*marketing-oriented*’ ... a chave do sucesso está em ter uma efetiva implementação do conceito mercadológico através de estratégias de posicionamento claramente definidas.”.

Em segundo lugar, mudanças trazem oportunidades para organizações inovadoras e ameaças para aquelas que tentam se fixar no antigo. Exemplo disso são as inúmeras oportunidades que podem surgir de mudanças no perfil demográfico e de consumo de um determinado mercado, ao interagir cada vez mais facilmente com outros povos e culturas.

Um terceiro ponto levantado refere-se à não aplicabilidade de horizontes de planejamento muito longos; com a aceleração das mudanças, o meio ambiente competitivo das empresas está se tornando cada vez mais complexo e turbulento. Desenvolvimentos tecnológicos têm encurtado de tal maneira os ciclos de vida dos produtos, mercados têm ficado tão rapidamente saturados que empresas com planejamentos de longos prazos em mercados que antes, por serem relativamente

¹⁰ HOOLEY, Graham e SAUNDERS, John .*Competitive Positioning - The Key to Market Success*. England: Prentice Hall, 1993.

previsíveis, chegavam a ter horizontes de 10 a 15 anos, hoje quando muito, conseguem ter planejamentos efetivos com horizontes não superiores a 5 anos.

O quarto e último impacto abordado trata da não validade de hipóteses de que, estratégias bem sucedidas no passado, continuarão a ser no futuro; o que teve sucesso em um determinado ponto e mercado no passado não garante o sucesso em um outro ponto no tempo ou outro mercado.

Para se competir com sucesso neste contexto ambiental global e mutável as empresas precisam de estratégias de marketing rápidas e adequadas às mudanças das necessidades e expectativas de seus consumidores. Como D. Cravens¹¹ afirma: "Os executivos que não reconhecerem as mudanças na vasta gama de mercados para seus produtos e serviços serão incapazes de enfrentar as sem precedentes pressões competitivas em seus mercados". Para Cravens está cada vez mais nítido que as companhias na década de 90 devem desenvolver sistemas de gerenciamento eficazes para competir nesta nova arena dos negócios. As estratégias devem estar direcionadas para mudanças constantes nos mercados e consumidores.

Um outro enfoque muito importante a ser considerado é dado por David Mercer¹², quando analisa o foco de atenção necessário dos executivos que vivem neste tipo de ambiente. Para Mercer o importante é ser pró-ativo, pois enquanto os executivos estiverem ocupados em tentar se adaptar às mudanças já ocorridas, poderão não atentar ao fato de que, quando todos os ajustes e adaptações estiverem implementados, o futuro já estará em outra direção. A habilidade de ser pró-ativo e de

¹¹ CRAVENS, David. *Strategic Marketing*. Boston: Irwin, 3º ed., 1991, p.03

¹² MERCER, David. *Managing the External Environment - A Strategic Perspective*. England: Sage, 1992.

visualizar o futuro será uma importante competência para as empresas deste final de século. Compartilhando desta visão, C. K. Prahalad e G. Hammel¹³ sustentam que a alta direção “deve perceber onde as novas oportunidades estão, devem ser capazes de se antecipar às mutáveis necessidades dos consumidores (...)”.

Com uma outra abordagem Ansoff¹⁴ apresenta três grandes consequências que a aceleração da mudança traz para as empresas: 1. Uma crescente dificuldade em se antecipar às mudanças em tempo suficiente para planejar respostas adequadas, 2. Uma necessidade de se aumentar a rapidez de implementação das respostas das empresas e 3. Uma necessidade de flexibilidade e resposta em tempo adequado para mudanças que não puderam ser antecipadas em tempo hábil.

Ao combinar os principais pontos e fatores descritos pelos diversos autores acima, não se torna difícil perceber que a concretização de ações de marketing efetivas e em tempo adequado está hoje mais difícil do que nunca esteve antes. Existem, entretanto, três grandes implicações, que passam a ser ao mesmo tempo diretrizes para o trabalho proposto, pois ao abrangerem os fatores mencionados acima, servem de base para o desenvolvimento do tema desta Dissertação. A primeira implicação é a crescente e fundamental importância de se estar perto das condições competitivas da indústria/mercado, das necessidades e expectativas dos consumidores, e do quanto as ações de marketing atuais são hoje efetivas e adequadas ao ambiente e aos objetivos da empresa. A segunda grande implicação aborda a necessidade de não se ater somente ao presente e sim em ser pró-ativo, tentando antever e atuar sobre possíveis tendências ou mudanças que

¹³ HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. *Competing for the Future - Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press, 1994, p.08

¹⁴ ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward. *Implanting Strategic Management ...*

poderão impactar o desempenho futuro da companhia. A terceira e última implicação reflete a necessidade de flexibilidade e rapidez das empresas em desenvolverem e implementarem suas respostas estratégicas de maneira efetiva e em tempo hábil, a fim de aproveitar oportunidades que surjam, mantendo ou construindo vantagens competitivas em seus mercados, e de enfrentar ameaças de forma mais competitiva, minimizando riscos em sua posição no mercado.

1.3) PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES E PROPOSIÇÕES SOBRE O TEMA

Com a proposição de desenvolver conceitualmente o processo de estruturação de um Sistema de Monitoramento do Posicionamento Competitivo de uma empresa em ambientes com grandes e rápidas mudanças, esta Dissertação passa, desta forma, a abranger uma infinidade de conceitos e variáveis que podem ser considerados pertinentes a esta proposição.

Assim, cabe definir primeiramente os objetivos que serão perseguidos com esta Dissertação para que se possa posteriormente delimitar o escopo dos diversos conceitos e variáveis que serão aqui analisados.

Um dos primeiros objetivos desta Dissertação está em oferecer um novo enfoque ou modelo conceitual para se estruturar um Sistema de Monitoramento do Posicionamento Competitivo de uma companhia inserida em um ambiente de grandes e aceleradas mudanças, de forma a indicar e relacionar as principais variáveis potencialmente envolvidas em um mapa de referência que possa orientar conceitualmente o desenvolvimento prático de um Sistema de Monitoramento com estes propósitos.

Um segundo objetivo recai na própria construção deste “mapa de referência”. Na medida em que se procura a criação de um modelo conceitual para se monitorar a posição competitiva de uma empresa, um outro objetivo deste trabalho passa assim por uma melhor compreensão dos diversos inter-relacionamentos conceituais existentes entre Posicionamento Competitivo, Estratégia e Meio Ambiente.

Um terceiro objetivo alia este último a um melhor entendimento dos propósitos, natureza e escopo de variáveis consideradas de diversos “Sistemas de Informações” oferecidos pela literatura. Entre eles destacamos o Controle Estratégico, Inteligência Competitiva, Sistema de Monitoramento Ambiental, entre outros.

Um quarto e último objetivo está no estudo das condições e características do meio ambiente competitivo de uma empresa como fator determinante de quais técnicas de análise ambiental são mais adequadas para serem utilizadas como ferramentas de apoio para um Sistema de Monitoramento, principalmente, em um contexto competitivo de grandes e rápidas mudanças ambientais.

Como comentado acima, e uma vez tendo estes objetivos em perspectiva, uma das primeiras implicações para este tema é a enorme quantidade e diversidade de conceitos e variáveis internas e externas à empresa que podem ser consideradas na construção de um modelo teórico que se propõe a monitorar o posicionamento competitivo de uma empresa em um ambiente de grandes e rápidas mudanças.

Como Lawrence e Lorsch¹⁵ enfatizam “para que os conceitos sejam úteis tanto para o administrador como para o pesquisador, devem, segundo nos parece, ser relativamente poucos, com relações relativamente simples, que possam ser entendidas”.

Desta maneira, o escopo do trabalho foi delimitado pelos conceitos e variáveis estritamente relacionados à problemática estratégico-mercadológica do Posicionamento Competitivo e do Monitoramento Ambiental, que impactam diretamente os objetivos deste trabalho.

Ainda que de importância indiscutível, variáveis e conceitos relacionados a questões mais operacionais e organizacionais, como formas de coleta, processamento, estruturação e disseminação de dados e informações, ou ainda aspectos relacionados à atribuição e estruturação de responsabilidades dentro da empresa não fazem parte do escopo da Dissertação, uma vez que a proposição envolve a construção de um modelo conceitual de um Sistema de Monitoramento do Posicionamento Competitivo de uma empresa e não, de seu desenvolvimento ou implementação. Entretanto, algumas diretrizes básicas deste processo são oferecidas, porém, apenas a título orientativo, sem o aprofundamento que seria necessário para um projeto completo de implementação.

Mesmo conceitos e variáveis mercadológicos como comportamento do consumidor, imagem de marca, lealdade à marca, entre muitos outros só serão abordados na profundidade necessária à compreensão do modelo proposto. A principal razão para a definição e delimitação deste escopo de conceitos e variáveis é que, por ser um modelo conceitual, e, portanto, uma simplificação da

¹⁵ LAWRENCE, Paul e LORSCH, Jay. *As Empresas e o Ambiente...* p. 21

realidade, é a inviabilidade de englobar toda e qualquer particularidade das inúmeras indústrias e negócios existentes.

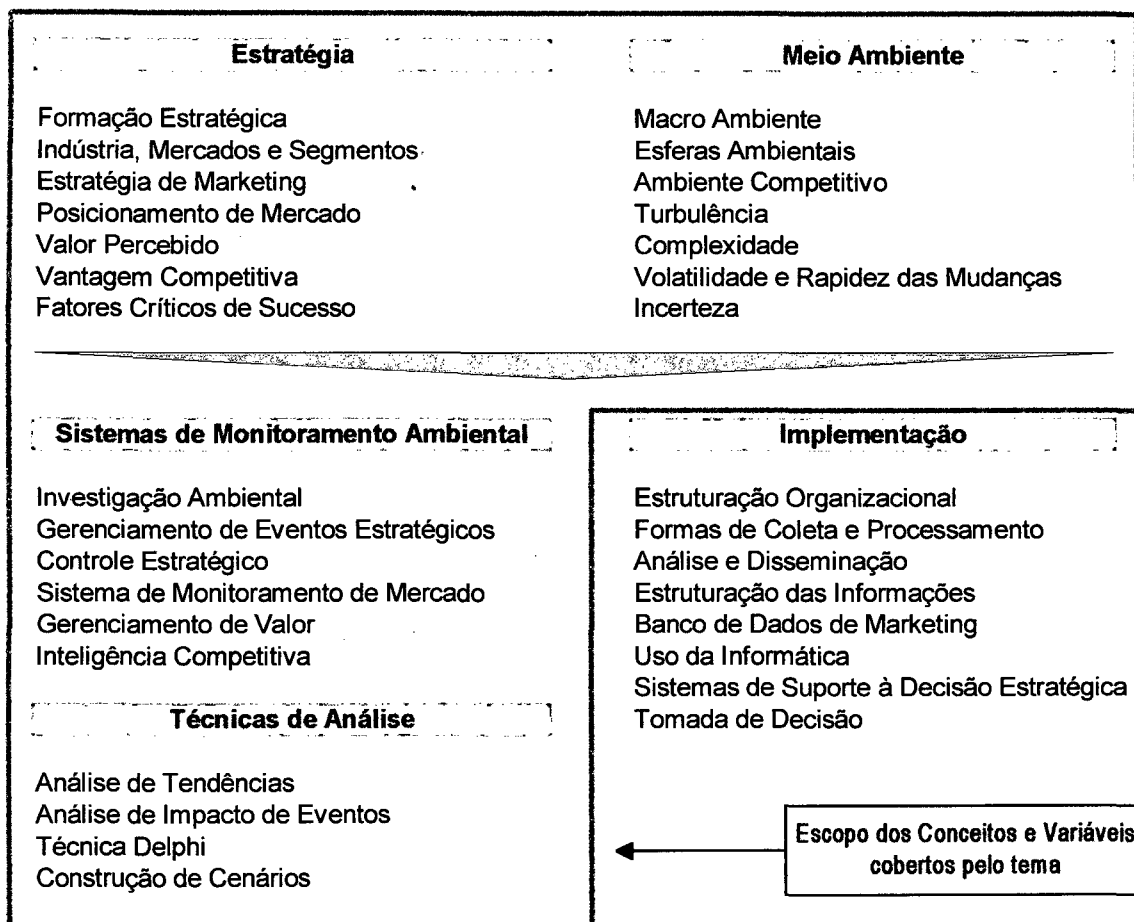


Figura 2. - Escopo dos Conceitos e Variáveis cobertos pelo tema

Outro fator que deve ser abordado diz respeito às mudanças no meio ambiente e seus impactos nas organizações. Alguns teóricos como Duncan¹⁶, Lawrence & Lorsch¹⁷ e Igor Ansoff¹⁸ vêem o ambiente como forças externas determinísticas para as quais as organizações devem responder e se adequar, enquanto outros estudiosos como: Henry Mintzberg¹⁹, Prahalad e Hammel²⁰ e George

¹⁶ DUNCAN, R. G. Multiple decision-making structures in adapting...

¹⁷ LAWRENCE, P. e LORSCH, J. *As Empresas e o Ambiente...*

¹⁸ ANSOFF, H. I. e McDONNELL, E. *Implanting Strategic Management ...*

¹⁹ MINTZBERG, H. Research on Strategy Making. *Academy of Management Proceedings*, 1972, p. 90-94

Soros²¹, entre muitos outros, apresentam a empresa como agente de mudanças em seu próprio meio ambiente. Uma forma bastante peculiar de ver esta questão é a teoria da Reflexividade de Soros, nela este autor afirma que os executivos mudam e observam o mesmo ambiente onde eles mesmos participam, gerando mais complexidade e uma distorção natural da sua percepção sobre a realidade e a realidade propriamente dita.

Assim, uma segunda implicação sobre o tema reflete a necessidade de se ter como premissa o fato de que as organizações, por serem um sistema aberto e atuante em seu meio ambiente, devem ser vistas de ambas as formas, ou seja, como agentes ativos de mudanças e também participantes reativos de mudanças que se apresentam ao longo do tempo.

Um outro fator que deve ser levado em consideração é, na realidade, um dos princípios mais fundamentais da teoria de marketing - a visão de que na verdade os consumidores não compram produtos ou serviços, eles compram os benefícios que os mesmos podem trazer para eles. Hooley e Saunders²² afirmam que "...os consumidores estão menos interessados nas características técnicas de um produto ou serviço do que em quais os benefícios que eles irão ter ao comprar ou consumir este determinado produto ou serviço (...). Os executivos de marketing devem ver seus produtos e serviços como um "pacote de benefícios" ou a combinação de atrativos, algo que os consumidores valorizam".

²⁰ HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. *Competing for the Future*

²¹ SOROS, G. *Underwriting Democracy*. New York: Free Press, 1991

²² HOOLEY, G. e SAUNDERS, J. *Competitive Positioning*.... p. 17

Esta é uma importante consideração na medida em que o posicionamento competitivo de uma empresa está estritamente relacionado ao fato de com os consumidores percebem e reagem a este “pacote de benefícios” principalmente perante a ofertas similares da concorrência. Assim, uma última premissa que deve ser apresentada é o fato de que a posição competitiva de uma empresa é determinada segundo os olhos dos consumidores, isto é, segundo sua percepção da relação de custo-benefício que cada uma das opções existentes lhe apresenta.

Tendo em vista todo este contexto, esta Dissertação procura apresentar uma estrutura lógica e encadeada de idéias e conceitos que permita desde seu início compreender o “todo” e as “partes” de cada passo percorrido, a fim de facilitar o entendimento do inter-relacionamento e agregação dos conceitos no modelo de Monitoramento proposto.

Assim, esta Dissertação começa oferecendo uma visão ampla sobre os fundamentos e características pertinentes ao inter-relacionamento entre Estratégia e Meio Ambiente, buscando apresentar e compreender as raízes do pensamento estratégico que deram forma e conteúdo para o que hoje se discute em torno de Posicionamento Competitivo e Turbulência Ambiental.

É com base nesta visão que o trabalho inicia um aprofundamento mais específico em seu tema, ao apresentar e discutir no *Capítulo III* a literatura existente sobre Turbulência Ambiental, a fim de compreender os diversos conceitos inerentes à problemática da mudança ambiental.

No *Capítulo IV - Posicionamento Competitivo*, a Dissertação volta-se então ao estudo e análise do Posicionamento Competitivo, recorrendo e apresentando alguns modelos e linhas de pensamento

existentes de conceitos bastante abordados ao redor desta temática - Posicionamento de Mercado, Competitividade, Vantagem Competitiva, Valor e Diferencial de Mercado, entre outros. O foco deste Capítulo está principalmente na exploração do conceito de Posicionamento Competitivo e na apresentação das diferenças e similaridades conceituais existentes entre os conceitos acima, de forma a facilitar e nivelar um entendimento comum entre as mesmas.

O levantamento e discussão de diversos tipos de “Sistemas de Informações” que, de uma forma ou de outra, se propõem ou abrangem o fornecimento de informações sobre as variáveis que estão sendo foco de análise neste trabalho estão apresentados no *Capítulo V - Sistemas de Monitoramento*. Uma melhor compreensão sobre os propósitos, natureza e escopo destes “Sistemas” e a identificação de fatores que podem ou devem fazer parte do modelo conceitual a ser desenvolvido estão entre os principais objetivos que este capítulo possui.

O Capítulo que se segue, *Capítulo VI - Técnicas e Ferramentas de Apoio*, traz primeiramente um breve sumário das principais técnicas de análise e previsão existentes, abordando seus principais conceitos e adequação frente à natureza dos ambientes competitivos. O aprofundamento e união conceitual de duas principais técnicas possuidoras de uma maior aplicabilidade para os objetivos deste trabalho - Construção de Cenários e MICMAC²³ (Matrizes de Impactos Múltiplos) - formam assim um segundo objetivo deste capítulo.

O *Capítulo VII - Modelo Conceitual para o Monitoramento do Posicionamento Competitivo* agrega de forma lógica e abrangente os principais passos e conceitos abordados até então, apresentando

²³ Nota do Autor: MICMAC vem do francês Matrice d'Impacts Croisés Multiplication Appliquée à un Classement.

um enfoque ainda não encontrado ou discutido na literatura pesquisada. Desta forma, este capítulo traz um novo modelo conceitual, a ser pesquisado empiricamente, de quais variáveis e técnicas uma empresa pode dispor para estruturar um sistema de monitoramento capaz de reconhecer a adequação presente e futura de seu Posicionamento Competitivo, principalmente em situações de turbulência ambiental.

O último capítulo, *Capítulo VIII - Conclusões e Considerações Finais*, apresenta diretrizes e sugestões para futuras pesquisas ou desenvolvimentos práticos de Sistemas de Monitoramento com estes propósitos, na medida em que condensa os principais tópicos discutidos e agrega algumas importantes considerações estratégicas sobre aspectos organizacionais ou operacionais da implementação de Sistemas de Informações Estratégicas, bem como, com da relação de impacto da inovação com a informação estratégica, pontos estes não cobertos em profundidade pela Dissertação.

Em resumo, esta Dissertação está estruturada de forma a encadear coerentemente as principais variáveis e passos conceituais necessários à proposição e delineamento de um modelo conceitual para estruturar um Sistema de Monitoramento do Posicionamento Competitivo de empresas inseridas em ambientes turbulentos.

2) ESTRATÉGIA E MEIO AMBIENTE

2.1) ESTRATÉGIA - CONCEITOS E FUNDAMENTOS

Empresas como a Microsoft, Wal-mart, IBM, Walt Disney, General Eletric, GM, entre muitas outras são frequentemente apresentadas como estudos de caso em livros e pesquisas sobre o tema de Estratégia de uma forma geral. É bastante fácil de ser notada, em diversos trabalhos, a concordância de que maior parte das razões de seus sucessos ou fracassos vem da adequação ou não de suas estratégias, apesar de existir muito menos concordância a respeito do que realmente constitui o conceito de Estratégia. Como Jay Barney afirma "Existem quase tantas diferentes definições de Estratégia quanto o número de livros publicados a respeito"²⁴.

Uma das maneiras de se obter conhecimento sobre o significado de um determinado conceito é procurar a origem da palavra. A palavra "estratégia" vem do grego *strategos* cujo significado está estritamente ligado ao comando de um exército (stratos, exército; -ag, liderar).

No campo da administração de empresas, ainda que muitos relacionem a origem do tema à estratégia militar ou a grandes "estrategistas" militares como Sun Tzu e von Clausewitz, ou ainda a economistas como Marshall, Schumpeter e outros, a verdade é que Estratégia só virou uma área específica de ensino e pesquisa na década de 60, conforme afirma Ansoff²⁵. O fato de ser um tema relativamente recente, aliado a uma natureza complexa e multi-facetada é que traz esta grande diversidade de conceitos presentes na literatura. Alguns deles demonstram claramente que o estudo

²⁴ BARNEY, Jay B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading: Addison Wesley, 1997, p.8

²⁵ ANSOFF, Igor H. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965

sobre Estratégia ou Administração Estratégica envolve aspectos como a integração das diversas funções da organização, abrangendo diferentes níveis de análise e escopo - Estratégia Corporativa, Divisional, Departamental ou Funcional, etc. - como também pode contemplar, segundo Porter²⁶, a coleta e análise de dados sobre condições gerais de competitividade da empresa, pontos fortes e fracos, possíveis movimentos da concorrência, fornecedores, clientes e assim por diante.

Tanto esta multiplicidade e discordância de conceitos como a natureza multi-facetada do tema podem ser facilmente percebidos com alguns poucos exemplos. Ao estudar Steiner e Miner²⁷, o leitor encontra que Estratégia é "A formulação básica das missões, propósitos e objetivos da organização; políticas e ações estratégicas para atingi-los; e os métodos necessários para assegurar que as estratégias serão implementadas para se atingir os objetivos finais da organização". Nesta definição percebe-se claramente que o conceito detém uma noção de hierarquia e que seu escopo abrange desde a formulação até o controle de ações de implementação.

Com um enfoque voltado ao pragmatismo competitivo ou "militar" do conceito, Kenichi Ohmae²⁸ afirma que uma estratégia será bem sucedida quando "encontrar para os pontos fortes da corporação e as necessidades dos clientes um equilíbrio superior àquele que a concorrência tenha alcançado, ou mais vigoroso que ele". Nesta definição o autor descola sua atenção a três grandes pontos de análise - pontos fortes da empresa, necessidades dos clientes e a concorrência.

²⁶ PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 6ª edição, 1986.

²⁷ STEINER, G. A e MINER, J. B. *Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases*. New York: Macmillan, 1977.

²⁸ OHMAE, K. *O Estrategista em Ação - A Arte Japonesa de Negociar*. São Paulo: Pioneira, 2ª edição, 1982.

Muitos autores, como Neumann e Morgenstern²⁹ e Glueck³⁰, afirmam que a definição do termo “Estratégia” passa pelo desenho de um plano para se atingir determinados objetivos. Glueck define da seguinte forma: “Um plano unificado, abrangente e integrado desenhado para assegurar que objetivos básicos da empresa sejam atingidos”.

Totalmente oposta é a visão de Gordon Person³¹ de que “Planejamento é um processo essencialmente burocrático - para que seja bem feito requer que a organização se supere em suas habilidades administrativas. Estratégia, por outro lado, é essencialmente empreendedora, mesmo oportunística (...) Estratégia não está relacionada com planejar, e sim com pensar e agir. Não é uma técnica, mas um modo de gerenciar o negócio de acordo com um entendimento e perspectiva estratégicos.”.

Quase na mesma linha de pensamento está a definição clássica de Mintzberg e McHugh³² - “Um padrão em uma série de ações e decisões” - apresenta uma visão da consistência de um determinado comportamento ao longo do tempo, ou seja, aquela empresa que, por exemplo, procura consistentemente comercializar seus produtos nos mais baixos preços em sua indústria persegue ou possui uma estratégia de liderança de custo/preço.

Um autor não menos famoso, James Brian Quinn³³, apresenta uma definição mais complexa, aceitando ambas as linhas de pensamento, tanto a visão de “Estratégia” como um plano para se

²⁹ NEUMANN, von e MORGENSTEM in BARNEY, Jay *Gaining and Sustaining*.... p. 9.

³⁰ GLUECK, W. F. *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill, 1980.

³¹ PEARSON, G. J. *Strategic Thinking*. Londres: Prentice Hall, 1990

³² MINTZBERG, H. e McHUGH, A. Strategy Formulation in na Adhocracy. *Administrative Science Quaterly*, v. 30, 1985, p. 160-197.

³³ QUINN, J.B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood: Irwin, 1980

atingir objetivos como a de um “Padrão” de comportamento: “O padrão ou plano que integra os principais objetivos, políticas e sequência de ações da empresa em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a empresa a organizar e alocar seus recursos em uma postura única e viável, baseada na relatividade de suas competências e fraquezas internas, na antecipação de mudanças no ambiente, e em possíveis movimentos contingenciais de oponentes inteligentes”.

Desta maneira é fácil perceber que é muito difícil se ter uma definição que sintetize todas as outras, contudo, isto não significa que são definições erradas; cada uma traz um aspecto relevante sobre o tema, enfatizando uma de suas diversas facetas. O desafio talvez não seja fazer uma nova definição, mas sim oferecer um quadro completo do que na realidade significa o tema na vida das organizações.

Mintzberg³⁴ em seu mais recente livro apresenta uma certa preferência em adotar múltiplas definições ou caracterizações de Estratégia. Para Mintzberg estes dois “pólos”- Plano e Padrão - acontecem quase que simultaneamente nas empresas, ou seja, existe um determinado plano, ou como ele define uma “Estratégia Planejada ou Desejada”, em que algumas ações são implementadas e outras, não. A parte que se concretiza, Mintzberg denomina de “Estratégia Executada ou Deliberada”. A parte não implementada é então denominada de “Estratégia Não Realizada”. Contudo, não é somente a “Estratégia Deliberada” que compõe todas as ações estratégicas realizadas por uma empresa; segundo ele, existem as “Estratégias Emergentes” que surgem ao longo do tempo como consequência de um padrão de decisões que a firma possui. A figura abaixo ilustra estes conceitos.

³⁴ MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Londres: Prentice Hall, 1994.



Figura 3. - Mintzberg, Henry *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Londres: Prentice Hall, 1994, p. 24

Entre estes dois extremos Mintzberg³⁵ também apresenta outras três possíveis definições de estratégia - Tático, Posição, e Perspectiva. Estas e as outras visões de Plano a Padrão estão sumarizadas abaixo:

- PLANO: um curso de ação conscientemente planejado para lidar com uma determinada situação.
- TÁTICO: uma manobra para deslocar um oponente.
- POSIÇÃO: uma maneira com que a empresa se relaciona com o meio ambiente.
- PERSPECTIVA: a maneira com que os gerentes percebem o mundo ao seu redor e a si próprios.
- PADRÃO: um padrão de ações que emergem naturalmente ao longo do tempo.

³⁵ MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning...*

Assim, esta conceituação de Mintzberg³⁶ explica a forma com que uma determinada estratégia se torna realidade em uma empresa, ao mesmo tempo que inicia uma linha lógica para analisar o impacto de mudanças ambientais sobre os planos estratégicos. Uma das maiores críticas realizadas por Mintzberg aos defensores do conceito de "Estratégia enquanto Plano" é a sua não adequação em ambientes em que as condições competitivas atuais e futuras não são um simples e previsível reflexo do passado; assim sendo, em ambientes com grandes e rápidas mudanças, respostas táticas ou estratégias emergentes são mais frequentes e necessárias a fim de permitir a melhor adequação da empresa ao seu meio ambiente competitivo.

Michael Porter³⁷ e George Day³⁸ compartilham que o fundamento de uma boa estratégia está na criação de vantagens competitivas específicas e focadas pela empresa. Nesta sua linha de raciocínio, uma empresa só consegue superar seus concorrentes caso estabeleça uma diferença competitiva que possa ser preservada. Para Porter, a empresa deve entregar um valor superior a seus consumidores ou um valor comparável a um custo menor que seus concorrentes. Uma lucratividade superior advém exatamente do fato de que ao desenvolver um maior valor aos consumidores, ou ao possuir uma maior eficiência em seus custos, a empresa poderá aumentar ou sustentar mais facilmente a sua lucratividade.

O que Porter fundamentalmente afirma é que todas as diferenças existentes no preço ou nos custos das companhias de uma mesma indústria vêm de centenas de atividades que são executadas

³⁶ MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning...*

³⁷ PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda. 1989.

³⁸ DAY, George S. *Marketing Driven Strategy*. New York: Free Press, 1990.

dentro de suas cadeias de valor. Conforme argumenta em seu mais recente artigo³⁹ as atividades são então as unidades básicas de uma vantagem competitiva. Assim, para este autor a estratégia é a escolha deliberada de se executar um conjunto de atividades de forma diferente do que a concorrência pratica, com o intuito de entregar um valor especial ao mercado. Porter define da seguinte maneira: “Estratégia é a criação de uma posição única e valorizada, que envolve um diferente conjunto de atividades. (...) A essência do posicionamento estratégico é a escolha de atividades que são diferentes da concorrência”.

Vale ressaltar que um dos principais conceitos em que Porter baseia sua teoria é a relação de troca (*trade-off*) existente na definição de uma estratégia. Para Porter, a empresa, ao definir uma estratégia, está escolhendo uma opção em detrimento de outra, pelo simples fato de nenhuma empresa poder ser a melhor em tudo, ou querer satisfazer a todos. Para o autor “... a essência da estratégia está em saber o que não fazer.”

Para efeito desta Dissertação, foi adotada esta última definição de estratégia de Michael Porter, pela mesma estar mais alinhada com os conceitos de posicionamento competitivo, explicando de forma coerente como a estratégia explica uma determinada posição no mercado. A necessidade implícita de ao se determinar o foco das atividades ter que desistir de outras posições estratégicas reflete as mesmas preocupações em torno de como melhor posicionar competitivamente os produtos da empresa.

³⁹ PORTER, Michael E. What is Strategy?. *Harvard Business Review*, Nov./Dez., 1996

Não menos importante de se perceber é o fato de que uma das características mais compartilhadas pelos diversos teóricos acima e, ao mesmo tempo, fundamental para a compreensão do conceito de Estratégia, independentemente da perspectiva ou literatura adotada, é a sua premissa de ser um elo entre o perfil estratégico de uma empresa e o seu ambiente externo.⁴⁰ Isto inicia toda uma discussão de como a empresa interage com o meio ambiente, ou melhor, como a empresa percebe e responde às alterações ambientais.

2.2) O MEIO AMBIENTE COMPETITIVO

Antes de iniciar um aprofundamento na relação Estratégia e Meio Ambiente, há a necessidade de compreender um pouco mais do que é composto e qual a natureza do contexto externo à organização.

Uma das visões mais aceitas na literatura é apresentada por Adrian Palmer e Ian Worthington⁴¹. A visão de que o ambiente externo de uma empresa compreende todos os eventos incontroláveis pela empresa e que, direta ou indiretamente, impactam suas atividades. O Ambiente externo pode ser dividido em dois blocos, um primeiro mais próximo da empresa, o “Meio Ambiente Direto ou Imediato”, que compreende todas os elementos e instituições com que a empresa interage diretamente, ou seja, clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes, entre outros. O segundo bloco é denominado de “Ambiente Externo Indireto” que, similarmente ao primeiro, envolve o conjunto de fatores que influenciam indiretamente a companhia. Exemplo deste são os fatores legais

⁴⁰ TAN, Justin J. , LITSCHERT, Robert J. Environment - Strategy Relationship and its Performance Implications : An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry. *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 1-20, 1994.

⁴¹ PALMER, A . e WORTHINGTON, I. *The Business and Marketing Environment*, Berkshire: McGraw-Hill, 1992.

ou políticos; uma empresa pode não interagir diretamente com políticos como faz com seus fornecedores, mas, sem sombra de dúvida, pode ser impactada por novas leis que surjam para os mercados em que atua. A figura a seguir ilustra estas duas esferas ambientais.

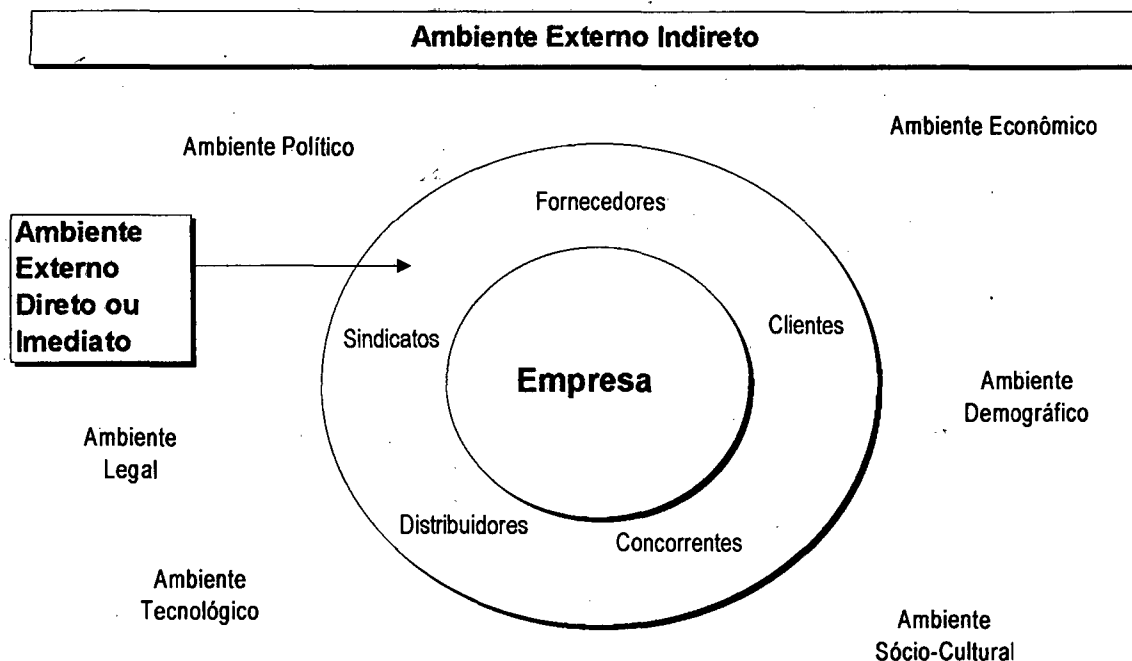


Figura 4 - PALMER, A. e WORTHINGTON, I. *The Business and Marketing Environment*. Berkshire: McGraw-Hill, 1992, p. 6

Vale ressaltar que esta visão não é recente; segundo Bourgeois⁴², os teóricos organizacionais vêm estudando e desenvolvendo conceitos sobre o meio ambiente das organizações desde a década de 30, ainda que foi no final da década de 50 que William Dill⁴³ apresentou os conceitos de Ambiente Geral e Ambiente Tarefa, os quais são basicamente idênticos aos conceitos de "Ambiente Externo Indireto" e de "Ambiente Direto ou Imediato" apresentados acima por Palmer e Worthington. Desta forma, e como Dill mesmo destaca, o Ambiente Tarefa é composto pelos participantes com

⁴² BOURGEOIS III, L. J. *Strategy and Environment: A Conceptual...* p. 26

⁴³ DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 1958, v. 2, p. 409-443.

relacionamento mais direto com a empresa (clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes, etc.) e o Ambiente Geral composto pelas variáveis mais remotas ou distantes da organização (economia, política, entre outros).

Para os objetivos propostos nesta Dissertação, um aspecto importante a ser levantado e ainda mal resolvido pela literatura é a definição de qual construção ou perspectiva conceitual uma organização deve ter de seu meio ambiente, isto é, se são mais importantes características objetivas e reais do meio ambiente ou a percepção dos executivos sobre o mesmo.

Conforme Ansoff⁴⁴ demonstra na figura a seguir há uma fase intermediária - a Percepção - entre a realidade e a tomada de ação organizacional que está completamente sujeita a interpretações subjetivas e inerentes ao próprio ser humano que podem perfeitamente distorcer a realidade e a informação que a empresa obtém para responder às alterações ambientais.

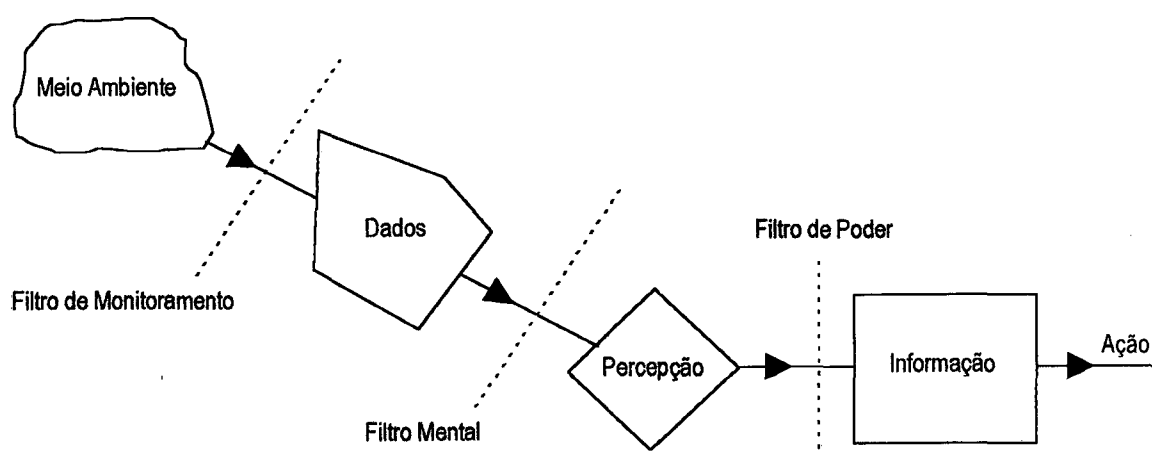


Figura 5 - ANSOFF, Igor *Implanting Strategic Management*. Londres: Prentice Hall, 2ª Edição, 1990, p. 66.

⁴⁴ ANSOFF, H. I. e McDONNELL, E. *Implanting Strategic Management* ...

Ansoff⁴⁵ ilustra acima como este processo acontece, indicando “filtros” por onde a realidade passa até chegar ao ponto da empresa responder ao meio ambiente. De certa forma, quanto mais apurados e fidedignos forem estes filtros, maiores as chances de uma ação ou resposta coerente com o meio ambiente.

Vale ressaltar que um dos fatores não contemplados neste modelo é a bi-direcionalidade existente neste processo; há na verdade um *looping* ou retroalimentação, uma vez que, quando a empresa responde às mudanças ambientais, ela está também alterando o próprio meio ambiente. Um exemplo fácil de perceber isto é a Microsoft em seu lançamento do Windows 95; ao se ver pressionada a lançar uma nova base operacional de softwares buscou desesperadamente e o mais rapidamente possível lançar o Windows 95, sendo até mesmo antes do lançamento final impactada por outras empresas fabricantes de hardware e software, concorrentes ou não, que queriam adaptar-se ou inovar a partir de um novo padrão operacional que ainda estava para ser iniciado.

Com uma visão bastante próxima a Ansoff, Bourgeois⁴⁶ afirma que, de uma forma geral, o tratamento dado para o meio ambiente pode ser dividido em três categorias: 1. Objeto, 2. Atributos e 3. Percepções. A primeira categoria refere-se às características já apresentadas acima dos conceitos de Ambiente Geral e Ambiente Tarefa, ou seja, refere-se à composição do meio ambiente, identificando seus principais elementos (clientes, concorrentes, fornecedores, etc.).

⁴⁵ ANSOFF, H. I. e McDONNELL, E. *Implanting Strategic Management ...*

⁴⁶ BOURGEOIS III, L. J. *Strategy and Environment: A Conceptual...* p. 33

Na segunda categoria, os teóricos normalmente focam dois atributos básicos do ambiente: 1) sua Complexidade ou Heterogeneidade, que basicamente traduz o número e diversidade de fatores externos que impactam a organização e 2) sua Turbulência, Volatilidade ou Dinamismo, ou seja: o grau de velocidade de mudança destes fatores.

A terceira categoria refere-se então às definições que tratam do ambiente em termos das percepções que os executivos possuem em relação ao mesmo, ou seja, o ambiente só se torna conhecido através dos executivos da empresa, logo por suas percepções.

Bourgeois⁴⁷ apresenta ainda uma visão bastante coerente quanto a este conflito filosófico entre a objetividade e a percepção do meio ambiente. Para ele existe um ambiente externo real e objetivo que pode ser analisado através de medidas e características também objetivas, como também existe a realidade ambiental percebida pela organização e que influencia no processo de tomada de decisão, sendo este, porém, um processo interno à empresa.

Ao se tentar consolidar estas categorias, fica claro que as duas primeiras citadas por Bourgeois - Objetos e Atributos - correspondem ao mundo objetivo e real, e conforme a natureza de seus atributos, isto é, a quantidade e diversidade de fatores, assim como sua turbulência ou rapidez de mudança, este ambiente objetivo interage mais ou menos com a empresa dando e recebendo cada vez mais rapidamente um número maior de *inputs* que modificam, por si sós, a própria natureza do meio.

⁴⁷ BOURGEOIS III, L. J. *Strategy and Environment: A Conceptual...*

Assim, estes múltiplos *inputs* do meio ambiente, aliados ao desconhecimento das consequências que uma determinada ação ocasionará, provocam uma incerteza gerencial quanto a que rumo a empresa deverá tomar para estar mais bem adaptada ao seu ambiente.

Antes de relacionar o Meio Ambiente com o conceito de Estratégia, duas importantes considerações se fazem ainda necessárias: a primeira se refere às várias dimensões ambientais existentes e a segunda à necessidade de se ter uma visão sistêmica sobre o mesmo.

John Stoffels⁴⁸ afirma que, como na maioria dos sistemas complexos, o meio ambiente poderá ser melhor compreendido dividindo-o em partes menores ou como denomina - dimensões. Para ele existem cinco dimensões principais que podem ser de maior ou menor relevância para a estratégia da empresa. São elas: 1. Operacional, 2. Financeira, 3. Tecnológica, 4. Competitiva e 5. Interessados. A figura a seguir ilustra as cinco dimensões, fornecendo detalhes de sua composição.

⁴⁸ STOFFELS, J. D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive Guide to Environmental Scanning*. Oxford, Pergamon, 1994

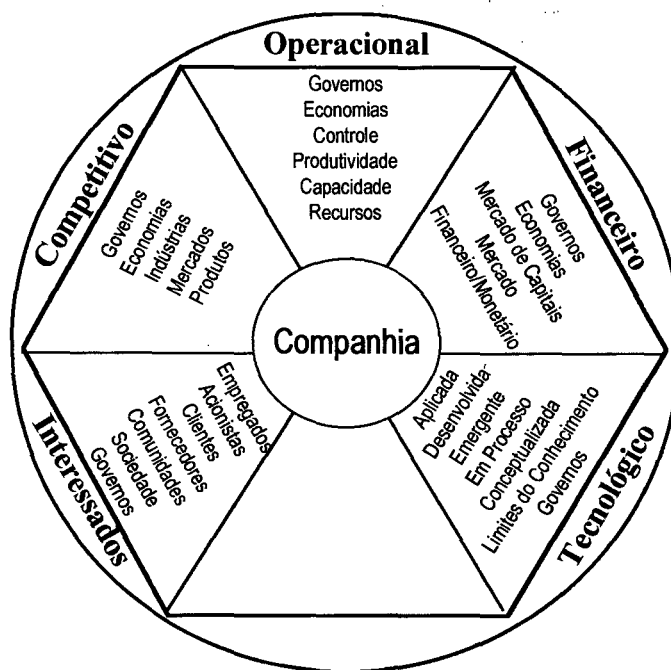


Figura 6 - STOFFELS, J. D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive* Oxford: Pergamon, 1994 p. 34

Cada uma destas dimensões pode ter maior ou menor relevância para o negócio da empresa, facilitando assim a identificação de fatores ambientais que impactam mais diretamente no negócio.

A pertinência ou justificativa de se subdividir o meio ambiente em categorias está em uma maior certeza de se identificar e interpretar mais adequadamente os sinais estratégicos vindos do ambiente. O perigo inerente a esta proposta está na simplificação demasiada. Uma determinada questão pode não ser identificada a menos que elementos de duas esferas distintas sejam combinados. Exemplo disto está no advento da robótica que poderia ser caracterizada diferentemente caso surgisse de uma combinação entre a categoria dos "Interessados", "Tecnologia" e "Operacional", ao invés de ser analisada única e exclusivamente da dimensão "Tecnológica".

O segundo aspecto a ser tratado - Visão Sistêmica - tem suas raízes em estudos biológicos de seres vivos e parte do princípio que, como organismos, as empresas são "sistemas abertos" ao meio ambiente, devendo ter uma relação apropriada com o mesmo para que possa sobreviver. Chester Barnard⁴⁹, que está entre os primeiros a reconhecer as propriedades sistêmicas da organização e que, além de caracterizar uma relação de troca com o meio externo, define a organização também como um conjunto de subsistemas inter-relacionados. O raciocínio é o seguinte: como as organizações são formadas por indivíduos (que são por si só um sistema), grupos, departamentos, divisões e, assim por diante, podem ser vistas como um grande sistema composto de vários subsistemas inter-relacionados. O conceito de Cadeia de Valores apresentado por Porter⁵⁰ é, desta forma, uma representação de como estes vários subsistemas existentes interna e externamente à empresa se interagem, tendo com base a natureza das atividades desempenhadas.

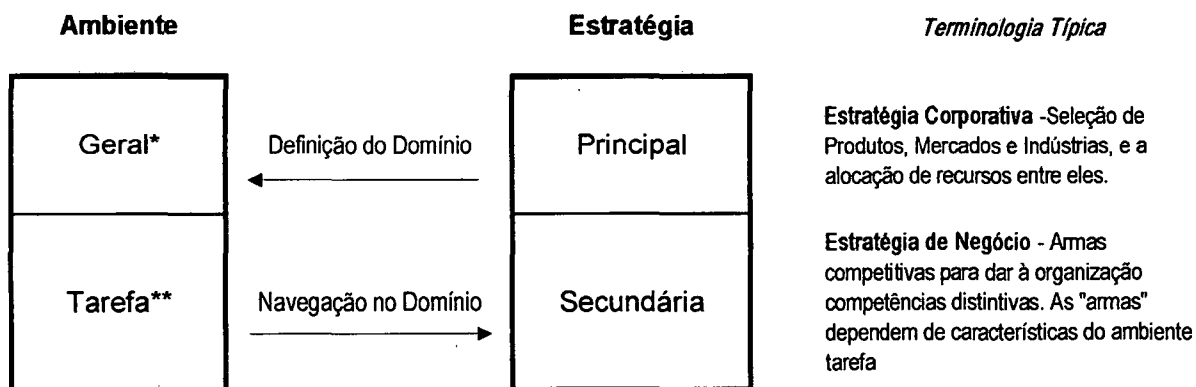
Em resumo, o meio ambiente de uma empresa é composto por fatores externos que podem impactar direta (Ambiente Tarefa) ou indiretamente (Ambiente Geral) a organização com alterações em suas mais diversas dimensões (Operacional, Competitiva, Tecnológica, etc.). A complexidade e natureza como seus elementos se comportam, ou seja, a rapidez e volatilidade com que se alteram ou trocam relações representam os principais atributos do seu nível de turbulência. A organização, vista como um sistema aberto, interage e percebe o ambiente de forma a procurar os melhores meios para estar adaptada a este contexto.

⁴⁹ BARNARD, C. *Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard Business Press, 1938

⁵⁰ PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989

2.3) A RELAÇÃO ESTRATÉGIA - MEIO AMBIENTE

Para Bourgeois⁵¹ a discussão da interação entre Estratégia e Meio Ambiente inicia pelo entendimento dos vários níveis ou hierarquias existentes nos dois conceitos que fazem, de certa forma, um paralelo de relacionamento entre um nível e outro. Conforme a figura a seguir mostra, para Bourgeois existe um primeiro nível de relacionamento entre Estratégia e o Meio Ambiente que é mais genérico ou amplo em perspectiva; esta interação denominada de "Estratégia de Definição do Domínio" refere-se à escolha ou mudança do domínio da organização quando, por exemplo, a empresa se diversifica em determinados produtos ou mercados.



* Composto de Múltiplos Ambientes-tarefa. Fonte das tendências gerais sócio-econômicas, políticas, demográficas e tecnológicas

** Composto de concorrentes, fornecedores, clientes e institutos regulamentadores com quem a empresa interage e cujas ações impactam diretamente seus objetivos.

Figura 7. - BOURGEOIS III, L. J. Strategy and Environment: A Conceptual Integration *Academy of Management*, Vol 5, Nº 1, 1980. p. 26

Já a "Estratégia de Navegação no Domínio" refere-se a decisões competitivas realizadas em uma relação produto-mercado específica, isto é, em um determinado "Ambiente Tarefa". Desta forma, o

⁵¹ BOURGEOIS III, L. J. *Strategy and Environment: A Conceptual...* p. 26

foco de atenção no relacionamento entre Estratégia e Ambiente se dá em duas vertentes: a primeira através de grandes tendências (econômicas, demográficas, etc.) que afetam a empresa mais indiretamente, e a segunda vertente mais voltada a questões específicas da relação produto-mercado, ou seja do Ambiente Tarefa da empresa. A figura a seguir apresenta esta síntese segundo Bourgeois⁵².

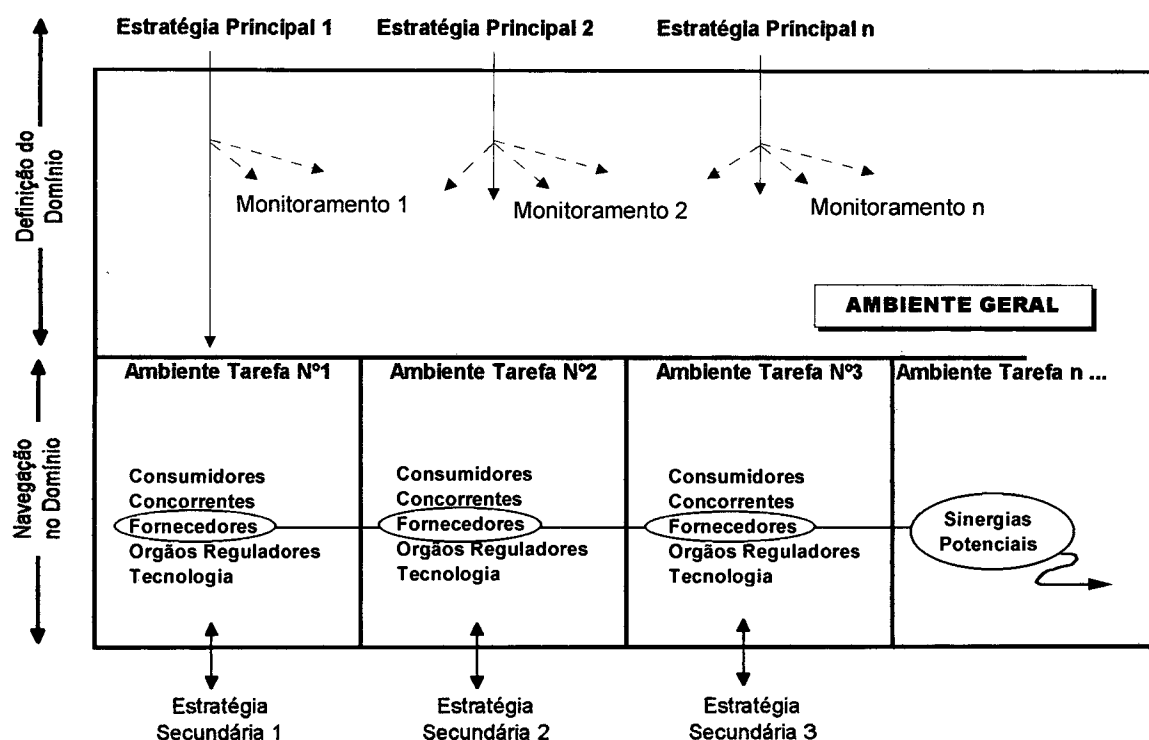


Figura 8. - BOURGEOIS III, L. J. Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management*, Vol 5, Nº 1, 1980. p. 36

Se, como já exposto, a Estratégia é o elo entre o perfil estratégico de uma empresa e o seu ambiente externo, esta visão de Bourgeois é um bom início para o entendimento desta ligação, porém ainda incompleta, pois, na medida em que há a necessidade de se compreender a relação

⁵² BOURGEOIS III, L. J. *Strategy and Environment: A Conceptual*.

entre estratégia e o meio ambiente segundo certos atributos - rapidez, volatilidade ou turbulência - este mapa não contempla por si só todo este relacionamento.

Gerry Johnson e Kevan Scholes⁵³ apresentam uma integração entre a natureza do desenvolvimento estratégico e a rapidez de mudança no ambiente, de forma que, quanto maior o acúmulo de mudança, novas maneiras de responder estrategicamente a este ambiente são necessárias. A figura abaixo apresenta esta visão.

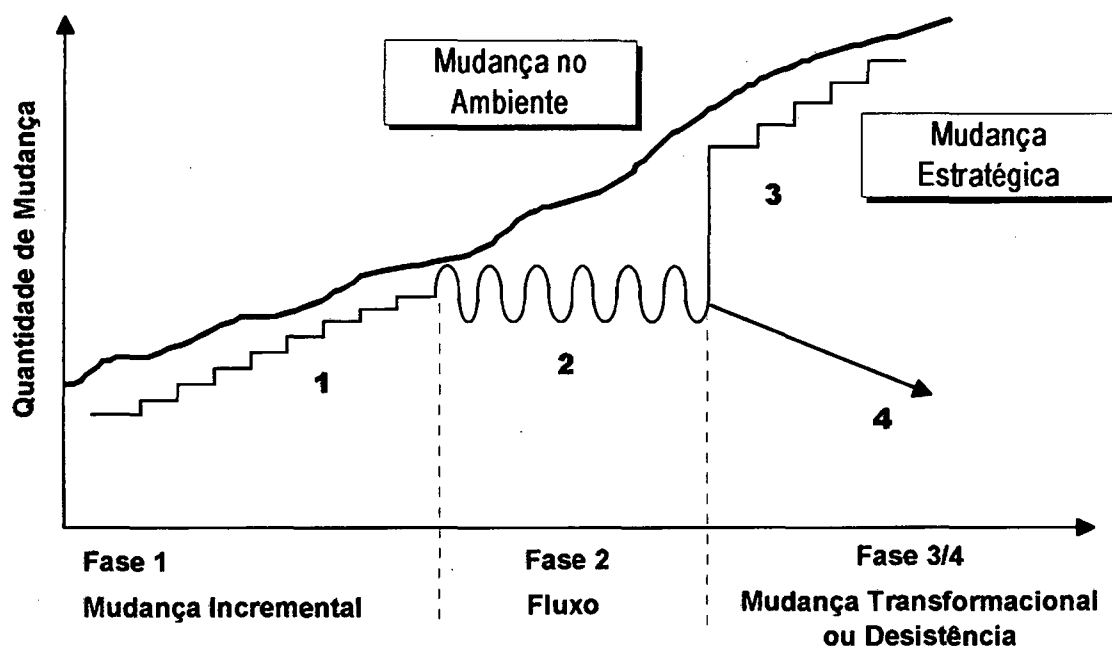


Figura 9. - JOHNSON, G. e SCHOLE, K. *Exploring Corporate Strategy*. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 3º Edition, 1993. p. 65

Desta maneira, quando a quantidade de mudança ambiental é pequena ou incremental, a mudança estratégica também passa a ser incremental. Em determinados níveis de mudança pode haver a Fase de Fluxo, onde mudanças ocorrem com uma maior velocidade dentro da empresa, porém sem

⁵³ JOHNSON, G. e SCHOLE, K. *Exploring Corporate Strategy*. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 3º Edition, 1993.

uma direção claramente definida. Finalmente, quando a quantidade de mudança é grande, movimentos estratégicos mais radicais ou transformacionais podem ser exigidos a fim de manter a empresa adaptada ao seu ambiente, sob a pena de fracassar ou ter que desistir de competir em um determinado mercado ou "Ambiente Tarefa".

O que falta então apresentar é uma visão sistêmica de como a empresa interage com o seu meio externo desenvolvendo estratégias que permitam posições competitivas favoráveis ao longo do tempo.

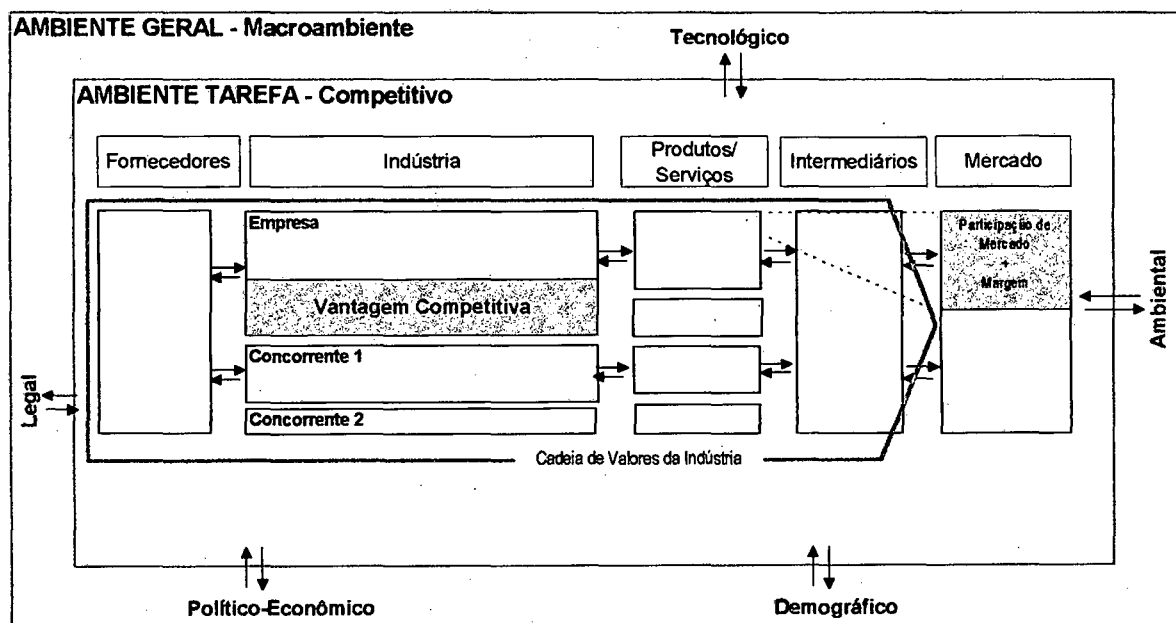


Figura 10 - Visão Sistêmica da Empresa e seu Ambiente

A figura acima sugere, desta forma, esta visão sistêmica da empresa com o seu meio ambiente. Pelos conceitos adotados, pode-se afirmar que o "Ambiente Geral ou Macroambiente" envolve todas as variáveis externas à empresa que não interagem mais diretamente na sua operação, mas

influenciam seu comportamento assim, como também, toda sua cadeia produtiva, intermediários, fornecedores e clientes. O "Ambiente Tarefa ou Competitivo" envolve os elementos principais do negócio de uma empresa, e está inserido no "Ambiente Geral ou Macroambiente".

O esquema apresentado reflete assim uma visão sistêmica do negócio como um todo, onde temos interações não somente entre as várias instituições ilustradas mas também internamente em cada uma; os processos internos transformam as "matérias-primas", agregam e produzem produtos e serviços que são distribuídos/vendidos ao mercado.

Segundo Porter⁵⁴, algumas atividades ou conjunto de atividades (processos) internas, se bem administradas, podem gerar Vantagens Competitivas à empresa que irão refletir no oferecimento de produtos e serviços com um valor ou benefício adicional ao mercado, seja por preço ou algum tipo de diferencial. A venda dos produtos e serviços gera então uma determinada participação de mercado e lucratividade para a empresa.

Na medida em que características deste sistema podem adicionar vantagens competitivas a uma determinada companhia e, portanto, aos produtos e serviços, esta visão inicia então a discussão da relação entre Estratégia e Posicionamento Competitivo. Como Hooley e Saunders⁵⁵, entre outros, afirmam, o cerne do processo de planejamento estratégico está na criação de uma forte posição competitiva para a empresa nos mercados onde atua.

⁵⁴ PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior...*

⁵⁵ HOOLEY, Graham J e SAUNDERS, John *Competitive Positioning - The Key ...* p. 16.

Como Mintzberg⁵⁶ mesmo argumenta, a literatura sobre Estratégia apresenta uma certa tendência a favor da visão da “Estratégia enquanto Posição”. Esta preferência pode ser compreendida pelo fato de que, independentemente da forma com que a estratégia é concebida, seja por um planejamento formal, uma ação tática ou por um padrão de comportamento, a empresa e seus produtos/serviços sempre terão alguma posição no mercado, seja esta adequada, competitiva ou não. Em outras palavras, independentemente da existência ou não de características formais ou informais no processo de formulação ou concepção da estratégia, os consumidores estarão sempre percebendo os benefícios dos produtos e serviços de uma empresa de uma determinada forma e, desta maneira, o seu posicionamento no mercado.

O posicionamento competitivo pode então ser visto como a definição estratégica que estabelece a posição relativa dos produtos e serviços que a empresa pretende criar perante seus concorrentes. Quando uma empresa identifica e define quais são as características do seu composto de produto/serviço e quais são seus mercados alvo, ela está definindo o seu posicionamento estratégico.

Portanto, uma das conclusões que podem ser tiradas deste contexto é que, quanto maior a taxa de mudança no meio ambiente, provavelmente maior será a necessidade de estar constantemente monitorando e ajustando a estratégia e o posicionamento competitivo da companhia às alterações ambientais.

⁵⁶ MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Londres: Prentice Hall, 1994.

3) TURBULÊNCIA AMBIENTAL

O tema de Turbulência Ambiental está presente em uma grande variedade de livros, artigos, estudos, conferências etc., já fazendo parte, há algum tempo, do vocabulário e linguagem empresarial e acadêmica. Entretanto, um maior entendimento de suas características e natureza não é compartilhado com a mesma intensidade de seu uso.

Este capítulo possui o objetivo de apresentar uma visão conceitual abrangente do contexto e das características ambientais que envolvem o tema como um todo, ao mesmo tempo que clarifica e define o conceito de turbulência.

3.1) TIPOLOGIAS DO AMBIENTE

Entre as tipologias existentes sobre as condições ambientais, a classificação dada por Emery e Trist⁵⁷ e depois simplificada por Duncan⁵⁸ está entre as mais citadas dentro da literatura. Nela Emery, Trist e Duncan apresentam uma matriz inter-relacionando a complexidade do ambiente e o seu dinamismo em quatro grandes categorias:

a) Ambiente Plácido ou Simples-Estático: Mudanças externas não são inter-relacionadas e estão randomicamente distribuídas pelo meio externo. Nesta categoria o meio ambiente apresenta raras surpresas, mas também poucas oportunidades.

⁵⁷ EMERY, F. e TRIST, E. The Casual Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, n. 18. p. 21-32

⁵⁸ DUNCAN, Robert B. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, 1972

- b) Ambiente Plácido-Agrupado ou Complexo-Estático:* Mudanças são mais padronizadas, e previsões se tornam cruciais. Comparável à idéia de competição imperfeita dos economistas, este tipo de ambiente permite à empresa desenvolver competências distintivas para aproveitar oportunidades específicas no mercado.
- c) Ambiente Reativo ou Simples-Dinâmico:* Mudanças são padronizadas, mas, sujeitas a influências pelas empresas. Comparável ao Oligopólio na teoria econômica, este tipo de ambiente torna as mudanças cada vez mais difíceis de serem previstas, levando as empresas a procurarem uma maior flexibilidade em suas operações através de uma maior descentralização.
- d) Ambiente Turbulento ou Complexo-Dinâmico:* Mudanças são mais dinâmicas e complexas, provocadas não somente por alterações no próprio ambiente externo em si, mas também pela interdependência existente entre empresas e conglomerados. Ambientes turbulentos são mutualmente complexos e dinâmicos.

A figura a seguir apresenta, segundo a visão de Duncan⁵⁹, estas quatro categorias de forma mais ilustrativa, relacionando as principais características destas quatro tipologias com a intensidade da incerteza experimentada por uma empresa.

⁵⁹ DUNCAN, Robert B. Characteristics of Organizational Environments and...

<i>Dimensões Ambientais e Incerteza</i>		
E S T Á T I C O D I N Â M I C O	1- Baixa Incerteza <ul style="list-style-type: none">Pequeno Número de Fatores e ComponentesFatores e Componentes são de certa forma similares uns aos outrosFatores e Componentes são basicamente os mesmos e estáticos	2- Incerteza Moderadamente Baixa <ul style="list-style-type: none">Gde. Número de Fatores e ComponentesFatores e Componentes não similaresFatores e Componentes permanecem basicamente os mesmos
	3- Incerteza Moderadamente Alta <ul style="list-style-type: none">Pequeno Número de Fatores e ComponentesFatores e Componentes são de certa forma similares uns aos outrosFatores e Componentes estão em um processo contínuo de mudança	4- Alta Incerteza <ul style="list-style-type: none">Gde. Número de Fatores e ComponentesFatores e Componentes não similaresFatores e Componentes estão em um processo contínuo de mudança
	SIMPLES	COMPLEXO

Figura 11 - DUNCAN, Robert B. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, 1972, p. 230

Para Frances Milliken⁶⁰, Incerteza é "...uma inabilidade percebida por um indivíduo de prever algo com a precisão necessária". Ele sugere que este conceito deve ser analisado segundo componentes ambientais específicos (governo, fornecedores, concorrentes, etc.). Entretanto sua principal contribuição foi em ter levantado a necessidade de se compreender o tipo de incerteza ambiental existente, de forma que ao entender a natureza da incerteza, Milliken afirma que o executivo poderá tomar ações mais específicas para reduzi-la.

Existem, segundo a visão deste autor, três tipos básicos de Incerteza: 1. Estado, 2. Efeito e 3.

Resposta; cujas definições encontram-se sumarizadas a seguir:

⁶⁰ MILLIKEN, Frances J. Three Types of Perceived Uncertainty About The Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 1, p. 133-143.

- *Incerteza do Estado do Meio Ambiente*: refere-se a incerteza de como os vários componentes do meio ambiente estão se alterando. A inability de se prever o comportamento de um concorrente é um bom exemplo deste tipo de incerteza.
- *Incerteza do Efeito*: um segundo e bastante diferente tipo de incerteza refere-se à inability em se prever quais impactos, mudanças ou eventos no meio ambiente terão sobre a organização. Por exemplo, uma empresa pode saber que a demografia de seu mercado irá se alterar de forma bastante precisa, porém, ao não saber o impacto destas alterações em seu desempenho estará desta forma experimentando uma Incerteza do Efeito.
- *Incerteza de Resposta*: o terceiro tipo de incerteza refere-se à tentativa de se entender quais são as possíveis respostas disponíveis para a organização e quais os pontos positivos e negativos de cada uma.

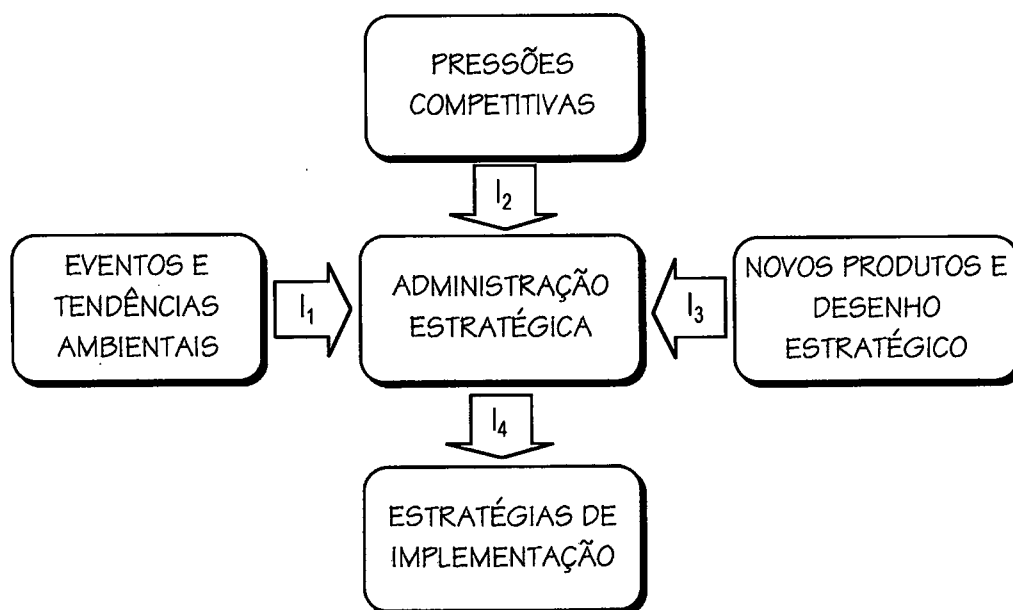
Segundo Milliken⁶¹, o que diferencia basicamente estes três tipos de incerteza é a informação que falta à empresa, que poderá dar detalhes sobre ou a natureza do ambiente (Incerteza do Estado), ou de como o meio ambiente irá provavelmente afetar a empresa (Incerteza do Efeito) ou ainda de quais as alternativas estratégicas a empresa poderá ter em resposta às condições externas (Incerteza de Resposta).

Ainda que conceitualmente separados, o que se pode intuir é quase uma relação de causa e efeito entre estes tipos de incerteza. Quando um aumento na volatilidade e complexidade do mercado

⁶¹ MILLIKEN, Frances J. Three Types of Perceived Uncertainty About...

aumenta o primeiro tipo de Incerteza (Incerteza de Estado), uma vez que torna o ambiente menos previsível quanto a sua real natureza, esta mesma incerteza estará inibindo uma clara visualização dos efeitos possíveis na organização (Incerteza de Efeito) e, portanto, inibindo também sua compreensão sobre as alternativas disponíveis de respostas (Incerteza de Resposta).

Tendo como pano de fundo as categorias acima definidas por Milliken⁶², Nicholas Georgantzis e William Acar⁶³ apresentam uma nova tipologia para se analisar a questão da Incerteza Organizacional. Para estes é possível subdividir as fontes de Incerteza em quatro grandes blocos, de forma que cada um seja um foco distinto de geração de incertezas para a empresa. Suas definições e representação gráfica estão apresentados a seguir.



- I1 - Incerteza sobre eventos e tendências ambientais
- I2 - Incerteza referente a táticas, movimentos e sinais da concorrência
- I3 - Incerteza sobre a decisão da empresa e de sua capacitação de agir
- I4 - Incerteza referente ao alinhamento de táticas de implementação

Figura 12 - GEORGANTZAS, N. e ACAR, W. *Scenario-Driven Planning - Learning to Manage Strategic Uncertainty*. Westport: Quorum Books, 1995, p. 59.

⁶² MILLIKEN, Frances J. Three Types of Perceived Uncertainty About..

⁶³ GEORGANTZAS, Nicholas e ACAR, William *Scenario-Driven Planning - Learning to Manage Strategic Uncertainty*. Westport: Quorum Books, 1995

A figura acima aborda então dois grandes focos de estudo da incerteza com relação ao ambiente externo à empresa: Eventos e Tendências Ambientais e a Concorrência. Apesar de apresentar um novo enfoque de análise, Georgantzias e Acar⁶⁴ não apresentam detalhes a ponto de permitir a construção de um instrumento de análise ambiental. Tomando o bloco de “Eventos e Tendências Ambientais” como exemplo, percebe-se uma falta de orientação com relação a abrangência para análise - Meio Ambiente Direto/Indireto, esferas políticas, tecnológicas, sociais, etc.

Em resumo, como Thompson⁶⁵ afirma, a incerteza organizacional vem da falha de compreender a natureza e as interdependências existentes dos elementos de um determinado Ambiente. Assim a Incerteza deve ser vista como um fenômeno fundamentalmente organizacional e interno à empresa.

Finalmente, conforme ilustrado na figura abaixo, Gerry Johnson e Kevan Scholes⁶⁶ apresentam um enfoque muito próximo ao de Duncan por identificarem forças que impulsionam a incerteza ambiental. Alinhados com a visão de Thompson, estes teóricos afirmam que a incerteza aumenta conforme as condições ambientais se apresentam mais dinâmicas ou mais complexas. O Dinamismo, segundo estes autores, reflete a rapidez e frequência de mudança; enquanto que a idéia de complexidade pode ser influenciada pela diversidade das mudanças, quantidade de conhecimento necessário para compreender as mudanças e o inter-relacionamento entre os diversos componentes do meio. Estes dois conceitos estão mais aprofundados no decorrer deste capítulo.

⁶⁴ GEORGANTZAS, Nicholas e ACAR, William *Scenario-Driven Planning - Learning to...*

⁶⁵ THOMPSON, J. D. in: LANG, James R., LOCKHART, Daniel E. Increased Environmental Uncertainty and Changes in Board Linkage Patterns. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 1, p. 106-128, 1990.

⁶⁶ JOHNSON, G. e SCHOLES, K. *Exploring Corporate...*p. 78.

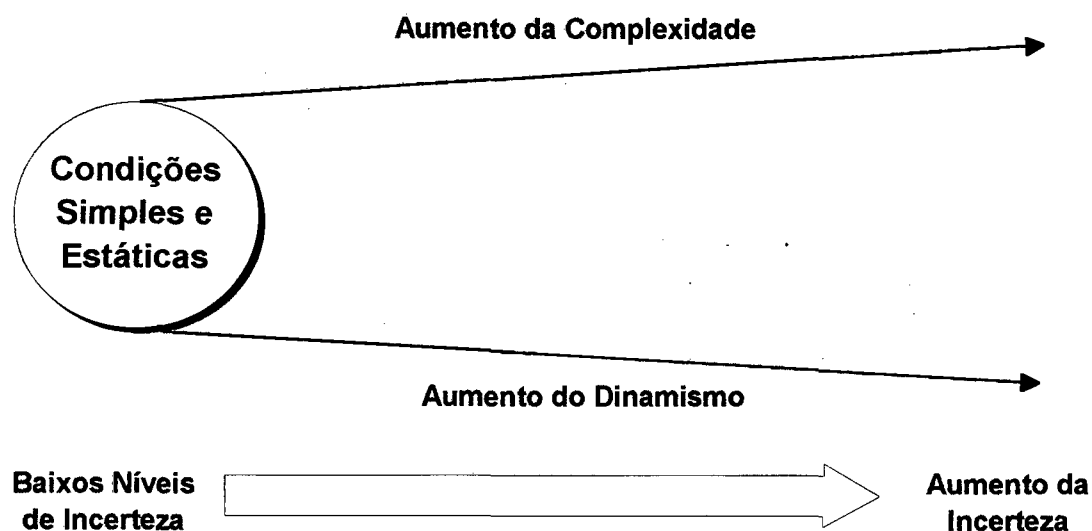


Figura 13 - JOHNSON, G. e SCHOLLES, K. *Exploring Corporate Strategy*. p. 78

3.2) COMPLEXIDADE AMBIENTAL

Podendo ser visto entre as mais importantes variáveis do ambiente externo de uma empresa, o tema complexidade é caracterizado por envolver todos os aspectos relacionados ao número, diversidade e inter-relacionamento das variáveis do ambiente, impedindo uma compreensão clara sobre o meio ambiente. Por esta sua importância e abrangência estão apresentadas algumas definições e enfoques para auxiliar o entendimento e aprofundamento do tema.

Child⁶⁷, por exemplo, define complexidade pelo número e heterogeneidade das atividades relevantes para a operação da organização.

⁶⁷CHILD, John. Organizational Structure, environment and performance: the role of strategic choice. In: JURKOVICH, Ray A core typology of Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, v.13, 1985, p. 382

Por outro lado, e como mencionado anteriormente, Johnson e Scholes⁶⁸ afirmam que a incerteza ambiental aumenta de acordo com dois fatores ou forças: o dinamismo ou a complexidade ambiental. Para estes autores complexidade depende de três principais características:

- a) A Diversidade das mudanças ambientais enfrentada pela empresa. Por exemplo, para uma multinacional operando nos mais diferentes países, o grande número de possíveis influências que a empresa tem que enfrentar, aumenta sua incerteza sobre as condições ambientais.
- b) O conhecimento necessário para compreender a natureza e influências ambientais também pode ser um motivo gerador de complexidade e, conseqüentemente, de incerteza.
- c) O Inter-relacionamento entre as diferentes influências ambientais. Por exemplo, caso influências ocasionadas por alterações no fornecimento de matérias-prima, taxas de câmbio, mudanças político-econômicas e mudanças nos padrões de gastos dos consumidores estiverem inter-relacionadas, tanto mais complexo será o meio ambiente.

Uma outra visão é encontrada em Richard N. Osborn e James Hunt⁶⁹. Estes vêem a complexidade como uma combinação de três variáveis: Risco, Dependência e Interação Inter-organizacional, cujos conceitos estão sumarizados a seguir:

⁶⁸ JOHNSON, G. e SCHOLLES, K. *Exploring Corporate...*p. 78.

⁶⁹ OSBORN, Richard N. e HUNT, James G. Environment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, March 1974, p. 231-245

1. Risco Ambiental: Assim como Lawrence e Lorsch⁷⁰ e Shirley Terrebery⁷¹, Osborn e Hunt⁷² vêem a variável Risco em termos de Mudança - quanto maior o número de mudanças que ocorrem nos diversos segmentos do ambiente da empresa maior o risco ambiental nele inserido - ainda que alguns teóricos revelem alguns problemas na operacionalização deste conceito, no sentido de sua definição, quantificação e visualização dos diversos riscos advindos dos diversos segmentos ambientais por parte dos tomadores de decisão da organização.

Assim, a heterogeneidade do ambiente em que a empresa está inserida surge como um dos melhores indicadores para se perceber o risco associado a uma organização, no sentido de que se houver um maior número de interessados ou "participantes" neste ambiente, detentores de seus próprios interesses e objetivos, a probabilidade de haver estabilidade diminui, e o Risco Ambiental aumenta.

2. Dependência Ambiental : Definido pelos autores como o grau com que um determinado sistema se apoia em elementos específicos do ambiente para a sua sobrevivência e crescimento e a extensão na qual estes importantes elementos ambientais impactam uns aos outros. Emery e Trist⁷³ indicaram que o impacto combinado de um crescente risco e dependência é negativo. Os autores sugerem que, se analisada isoladamente, a dependência pode ser vista até como uma variável positiva para a empresa, uma vez que oferece um número mais limitado de variáveis a se controlar

⁷⁰LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. *As Empresas e o Ambiente - Diferenciação e Integração Administrativas*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1973

⁷¹ TERREBERY, Shirley The Evolution of Organizations Environments. *Administrative Science Quarterly*, 13, 1968, p. 590-613

⁷² OSBORN, Richard N. e HUNT, James G. Environment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, March 1974, p. 231-245

⁷³ EMERY, Fred E. e TRIST, Eric L. The Casual Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, n. 15, 1966, p. 21-31

e gerenciar, mas associada ao Risco, ou melhor, a mudanças, pode ser extremamente prejudicial aos resultados da empresa.

É interessante notar o exemplo dos distribuidores de veículos no Brasil. O grau de dependência de um revendedor com a montadora de sua "bandeira" é extremamente alto, e como o número e intensidade das mudanças no ambiente nos últimos dois anos cresceram assustadoramente (importados, novas tecnologias, mudanças econômicas, novos consumidores, etc.) houve uma automática busca por maior competitividade/sobrevivência. Aqueles revendedores ligados à marcas menos competitivas, pelo menos naquele momento, sofreram um risco muito maior.

3. Interação Inter-organizacional: É em suma o grau de troca que uma determinada organização realiza com outros participantes de seu ambiente operacional. Em muitos casos a habilidade de realizar trocas favoráveis é mais importante que os resultados de seus processos. Alguns estudos sugerem que a medida com que a alta administração da empresa se envolve com a determinação de uma estratégia de interação com o ambiente pode ser chave para a efetividade organizacional.

3.3) VOLATILIDADE AMBIENTAL

Como Snyder e Glueck⁷⁴ mesmo afirmam, a resposta da empresa à volatilidade ambiental possui um efeito significativo no desempenho de uma empresa. Lawrence e Lorsch⁷⁵ estão entre os primeiros

⁷⁴ SNYDER, Neil H., GLUECK, William F. Can Environmental Volatility be Measured Objectively? *Academy of Management Journal*, v. 25, n. 1, p. 185 - 192, 1982.

⁷⁵ LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. *As Empresas e o Ambiente - Diferenciação...*

pesquisadores a expressarem interesse nos efeitos da volatilidade ambiental nas organizações. Em uma extensão aos trabalhos de Lawrence e Lorsch⁷⁶, Duncan⁷⁷ concluiu que a volatilidade no ambiente externo é a mais importante causa da incerteza nas decisões estratégicas nas organizações.

Contudo, com uma visão bastante alinhada à teoria contingencial, ambos os trabalhos apresentam um enfoque muito voltado às percepções dos executivos da empresa a respeito do seu meio ambiente, não se atendo a dados mais objetivos sobre a volatilidade real do meio ambiente.

Foram Tosi, Aldag e Storey⁷⁸ que primeiro desenvolveram medidas objetivas da volatilidade ambiental. Para estes, a volatilidade de um ambiente pode ser medida pela volatilidade do mercado, volatilidade tecnológica e volatilidade de lucros da companhia. Entretanto, ao estudar os resultados de suas pesquisas vis-à-vis a escala de Incerteza sugerida por Lawrence e Lorsch pouca correlação estatística em seus resultados foi encontrada.

Estas conclusões trouxeram de certa forma uma grande controvérsia a respeito de qual método - indicadores objetivos ou subjetivos - seria mais adequado para se medir o impacto da volatilidade sobre a incerteza organizacional, principalmente porque, ao se tentar analisar este impacto da volatilidade, através de medidas subjetivas, isto é, através das percepções dos executivos sobre o

⁷⁶ LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. *As Empresas e o Ambiente - Diferenciação...*

⁷⁷ DUNCAN, Robert B. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*...

⁷⁸ TOSI, Henry, ALDAG, Ramon, STOREY, Ronald. On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale. *Administrative Science Quarterly*, v. 18, p. 27-37, 1973.

meio ambiente, percepções e subjetividades inerentes às pessoas poderiam influenciar as respostas, diminuindo a precisão da medida da volatilidade ambiental.

Por outro lado, as próprias medidas objetivas de Tosi et al.⁷⁹ apresentam algumas inconsistências, pois, na medida em que inclui a volatilidade de lucros como um dos componentes da volatilidade ambiental, e sendo uma das hipóteses do estudo o fato de que a volatilidade ambiental é uma das causas principais do desempenho de uma empresa, os autores estão na verdade incluindo uma variável dependente (Lucro) como uma variável independente de volatilidade.

Com este contexto em vista, Snyder e Glueck⁸⁰ apresentam a volatilidade ambiental como a média de apenas dois dos parâmetros sugeridos por Tosi et al. : a volatilidade de mercado e a volatilidade tecnológica. Suas definições estão apresentadas abaixo:

Volatilidade de Mercado: "A média dos coeficientes de variação das vendas dividido pela média das receitas de vendas por empresa em uma determinada indústria".

Volatilidade Tecnológica: "A taxa média de despesas com Pesquisa & Desenvolvimento e despesas com capital dividido pelo total de ativos de um determinado período para uma empresa, ou a média dos ativos para uma indústria".

⁷⁹ TOSI, Henry, ALDAG, Ramon, STOREY, Ronald. On the Measurement of the Environment:...

⁸⁰ SNYDER, Neil H., GLUECK, William F. Can Environmental Volatility... p. 187

Comparando os resultados dos indicadores acima em seis diferentes indústrias com resultados obtidos através de escalas mais subjetivas, respondidas por analistas de investimentos e especialistas nestas mesmas indústrias, Snyder e Glueck⁸¹ puderam comprovar uma alta correlação entre a percepção subjetiva dos especialistas com a volatilidade segundo as duas medidas objetivas de Tosi et al.⁸²

3.4) DESCONTINUIDADES DO AMBIENTE

Um dos fatores dentro do tema de turbulência ambiental bastante comentado, fácil de ser intuído, mas difícil de ser claramente definido, é o conceito de Descontinuidade. Richard Foster⁸³ ilustra o conceito de descontinuidade utilizando-se da Curva-S de Stalk.

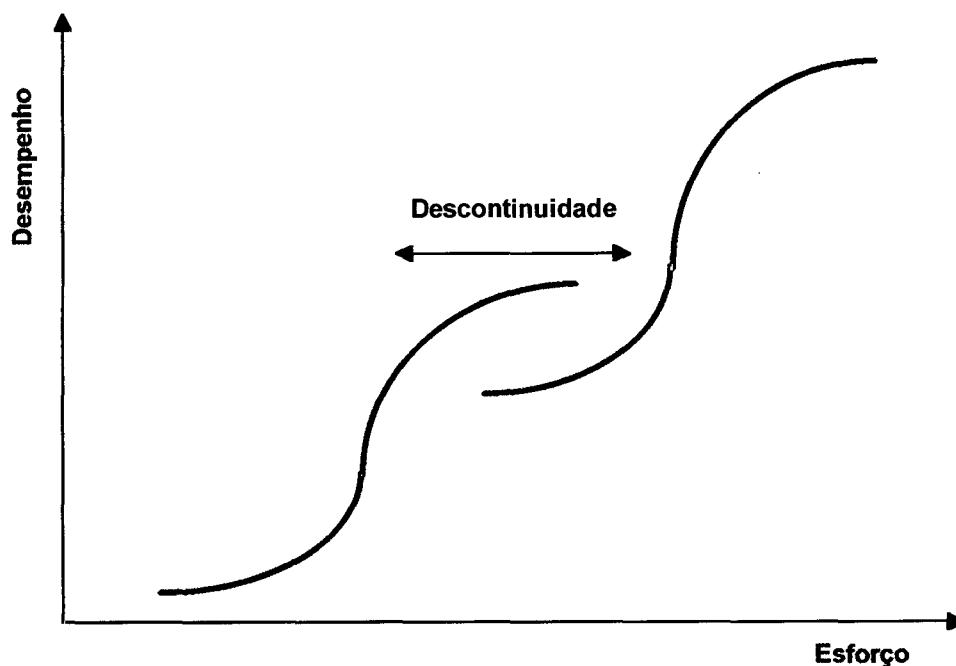


Figura 14 - FOSTER, Richard *Innovation: The Attacker's Advantage*. Simon & Schuster, 1986, p. 102

⁸¹ SNYDER, Neil H., GLUECK, William F. Can Environmental Volatility... p. 187

⁸² TOSI, Henry, ALDAG, Ramon, STOREY, Ronald. On the Measurement of the Environment:...

⁸³ FOSTER, Richard *Innovation: The Attacker's Advantage*. Simon & Schuster, 1986

Conforme apresentado acima, Foster⁸⁴ observa que "...atrás da sabedoria empresarial existe uma premissa que, quanto maior o esforço, tanto maiores serão seus resultados. De fato, isto é verdade na primeira parte da Curva-S. Na outra metade esta premissa é falsa...a lacuna entre o par de Curva-S representa uma descontinuidade - um ponto onde uma tecnologia substitui a outra."

Similarmente, John Butler⁸⁵ afirma que uma quebra na curva ocorre "quando existe um desencontro entre uma dada tecnologia e o meio ambiente ou a escala de produção interna... ou uma nova tecnologia [a qual] irá fazer tornar obsoleta a antiga."

Mais recentemente, Nicholas Imparato e Oren Harari⁸⁶ solidificam este conceito ao apresentarem uma definição mais abrangente e contextual de descontinuidade. Para estes autores descontinuidades são mudanças quânticas e não cumulativas em valores culturais, na dinâmica dos seres, produtos e tecnologias. Assim, a capacidade da empresa em "pular a curva" e aproveitar as oportunidades de um novo mundo é, então, um dos fundamentos para a saúde da organização a longo prazo.

3.5) O CONCEITO DE TURBULÊNCIA AMBIENTAL

Um dos mais reconhecidos teóricos sobre o tema de turbulência, Igor Ansoff⁸⁷, caracteriza um ambiente turbulento como "um mundo não familiar com estranhas tecnologias, estranhos

⁸⁴ FOSTER, Richard *Innovation: The Attacker's Advantage...*

⁸⁵ BUTLER, John Theories of Technological Innovation as Useful Tools for Corporate Strategy *Strategic Management Journal*, n. 9, 1988, p. 19

⁸⁶ IMPARATO, Nicholas e HARARI, Oren *Jumping the Curve*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994

⁸⁷ ANSOFF, H. I. e McDONNELL, E. *Implanting Strategic Management ...*

competidores, novas atitudes dos consumidores, novas dimensões de controle social, e, acima de tudo, um questionamento do papel da empresa na sociedade”

A primeira dimensão ou variável - a turbulência ambiental - é definida como a medida do grau mutabilidade ou descontinuidade e previsibilidade do ambiente da companhia. Para Ansoff existem cinco diferentes níveis de turbulência ambiental, os quais se compõem de quatro fatores determinantes:

- *Complexidade dos Eventos* que ocorrem no ambiente
- *Familiaridade* com os sucessivos eventos
- *Rapidez* com que os eventos acontecem depois deles serem percebidos pela primeira vez.
- *Visibilidade* das consequências destes eventos.

A descrição destes 4 fatores em cada um dos níveis de turbulência encontra-se na figura abaixo:

Nível de Turbulência	1 - Repetitivo	2 - Expansivo	3 - Mutável	4 - Descontínuo	5 - Surpresa
Complexidade	Nacional e Econômica	+	Regional e Tecnológica	+	Global e Sócio-Política
Familiaridade dos Eventos	Familiar	Extrapolável		Familiar e Descontínuo	Novo e Descontínuo
Rapidez das Mudanças	Mais devagar que a resposta	Comparável à resposta	Mais Rápida que a Resposta		Muito Mais Rápida que a Resposta
Visibilidade do Futuro	Repetitivas	Previsíveis	Vislumbrativas	Parcialmente Vislumbrativas	Surpresa

Figura 15 - ANSOFF, H. Igor e SULLIVAN, Patrick A. Optimizing Profitability in Environments: A Formula for Strategic Success. *Long Range Planning*, v. 26, nº 5, p. 13, 1993

Como mostra a tabela acima, o ambiente no nível 1 é essencialmente imutável, isto é, as mudanças ocorrem de forma muito lenta. A resposta da empresa é gradualmente realizada durante um longo período de tempo e, normalmente, de forma mais rápida que a própria mudança. Ao segundo nível, a mudança é ainda lenta, mas incremental. Nestas condições, a empresa consegue responder adequadamente ao mesmo tempo em que se iniciam e terminam os impactos da mudança. As mudanças são incrementalmente rápidas ao 3º nível de turbulência. O futuro pode ser considerado como uma extensão lógica do passado. As companhias neste nível devem possuir estratégias que vislumbrem o futuro, de forma que suas respostas ao meio ambiente possam ser iniciadas antes dos impactos iniciais das mudanças.

No nível de turbulência 4, a mudança é muito mais rápida e descontínua, e o futuro é apenas parcialmente previsível, uma vez que ele carrega ou sustenta pouca ou nenhuma similaridade com o passado, portanto o sistema de monitoramento ambiental não pode ser baseado em extrapolações do passado. O nível de turbulência 5 é repleto de surpresas: as mudanças são tão rápidas, imprevisíveis que mesmo firmas bem gerenciadas irão experimentar surpresas estratégicas.

Na realidade, o que Ansoff apresenta é uma visão mais completa do que Emery e Trist⁸⁸ apresentaram cerca de vinte anos atrás, através de uma escala da rapidez e magnitude das mudanças ambientais, onde cada um dos 5 estágios representa uma evolução do anterior.

Entretanto, esta escala evolutiva deve ser vista apenas como uma orientação de como um ambiente pode evoluir em termos de sua complexidade e rapidez de mudanças, não devendo ser vista como

⁸⁸ EMIRY, F. E. e TRIST, E. L. The Casual Texture of...

fases ou níveis distintos de turbulência. Outro cuidado que deve ser tomado sobre esta natureza evolutiva da turbulência é a objetividade com que se atribui um determinado estágio ou nível, pois poderá ser percebido mais turbulento por uma inabilidade interna da organização. Exemplificando, o último estágio da escala de Ansoff⁸⁹ (Surpresa) pode também ser considerado como uma inabilidade da empresa em perceber as discontinuidades dos eventos ambientais. De certa forma, e a exemplo dos estudos de Snyder e Glueck⁹⁰ apresentados acima, somente com uma escala mais objetiva de análise, distorções vindas de percepções individuais podem ser evitadas.

“Turbulência de Mercado” segundo B. Joseph Pine II⁹¹ é um termo impreciso mas que denota a quantidade de instabilidade, incerteza e perda de controle para a empresa dentro dos mercados em que opera. Para Pine, uma definição mais precisa seria “... o número e magnitude de eventos de mercado que requerem a atenção da empresa por unidade de tempo”.

Dado a impossibilidade de se medir o atual número e importância dos eventos ao longo do tempo, Pine II provê uma lista de fatores que juntos apontam o grau de turbulência que a empresa enfrenta em seu mercado. Estes fatores foram selecionados segundo seus impactos na necessidade de customização dos produtos para a empresa se manter competitiva. Para Pine II, em um ambiente mais estável e simples as empresas podem comercializar produtos padronizados a custos cada vez mais baixos. Contudo, em ambientes dinâmicos, complexos e altamente competitivos a empresa precisará estar constantemente diferenciando, adequando e customizando seus produtos se quiser sobreviver em seus mercados. Tais fatores são divididos por Pine II em *Fatores de Demanda* e

⁸⁹ ANSOFF, H. Igor e SULLIVAN, Patrick A. *Optimizing Profitability in Environments...*

⁹⁰ SNYDER, Neil H., GLUECK, William F. *Can Environmental Volatility...*

⁹¹ PINE II, B. Joseph, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Harvard Business School Press, 1993

Fatores Estruturais. Os primeiros indicam o grau com que a empresa pode controlar, estabilizar e reduzir a incerteza dentro de seus mercados. Já os **Fatores Estruturais** refletem a natureza básica de uma indústria e assim menos passíveis de manipulação pela empresa. A figura abaixo apresenta cada um destes fatores:

Baixa Turbulência de Mercado	Alta Turbulência de Mercado
Fatores de Demanda	
Níveis de Demanda Previsíveis e Estáveis	Níveis de Demanda Instáveis e Imprevisíveis
Necessidades Básicas	Produtos de luxo
Necessidades e expectativas previamente conhecidas	Necessidades e expectativas incertas
Desejos Homogêneos	Desejos Heterogêneos
Mudança nas necessidades lenta	Mudança nas necessidades rápida
Baixa consciência de preços	Alta consciência de preços
Baixa consciência de estilos e modismos	Alta consciência de estilos e modismos
Baixos Níveis de Serviços de Pré e Pós-Venda	Altos Níveis de Serviços de Pré e Pós-Venda
Fatores de Estruturais	
Baixo poder de compra	Alto poder de compra
Independência de ciclos econômicos	Dependência de ciclos econômicos
Baixa intensidade de competição	Alta intensidade de competição
Competição baseada em preço	Competição baseada em diferenciação de produto
Baixos a médios níveis de saturação	Altos níveis de saturação
Poucos substitutos	Muitos substitutos
Longos e previsíveis Ciclos de Vida	Curtos e imprevisíveis Ciclos de Vida
Baixa taxa de mudança tecnológica	Alta taxa de mudança tecnológica

Figura 16 - PINE II, B. Joseph *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1993, p. 56

Em suas pesquisas, Pine II⁹² pôde demonstrar o crescimento do nível de turbulência em diversas indústrias, tais como: Telecomunicações, Automobilística, Tecnologia da Informação, Defesa, entre outros. Ao atribuir notas aos fatores, o autor adota uma escala de pontuação de 1 a 100 pontos, identificando três grandes níveis de turbulência. Pine II afirma que, em um nível de turbulência

⁹² PINE II, B. Joseph, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*....

abaixo de 40 pontos, modelos baseados na produção em massa, sem uma preocupação maior em customizar produtos aos mercados, pode ainda ser efetivos. Uma segunda faixa de turbulência, entre 40 e 60 pontos, a empresa deverá começar a praticar uma orientação ao mercado mais significativa e, finalmente, em uma faixa de turbulência acima de 60 pontos, o autor afirma que a empresa deverá adotar modelos e processos adequados a atender necessidades e expectativas cada vez mais específicas dos segmentos de mercado de seus interesse. Um exemplo da construção de uma mapa de turbulência é apresentado a seguir.

Mapa de Turbulência de Mercado - Indústria Automotiva

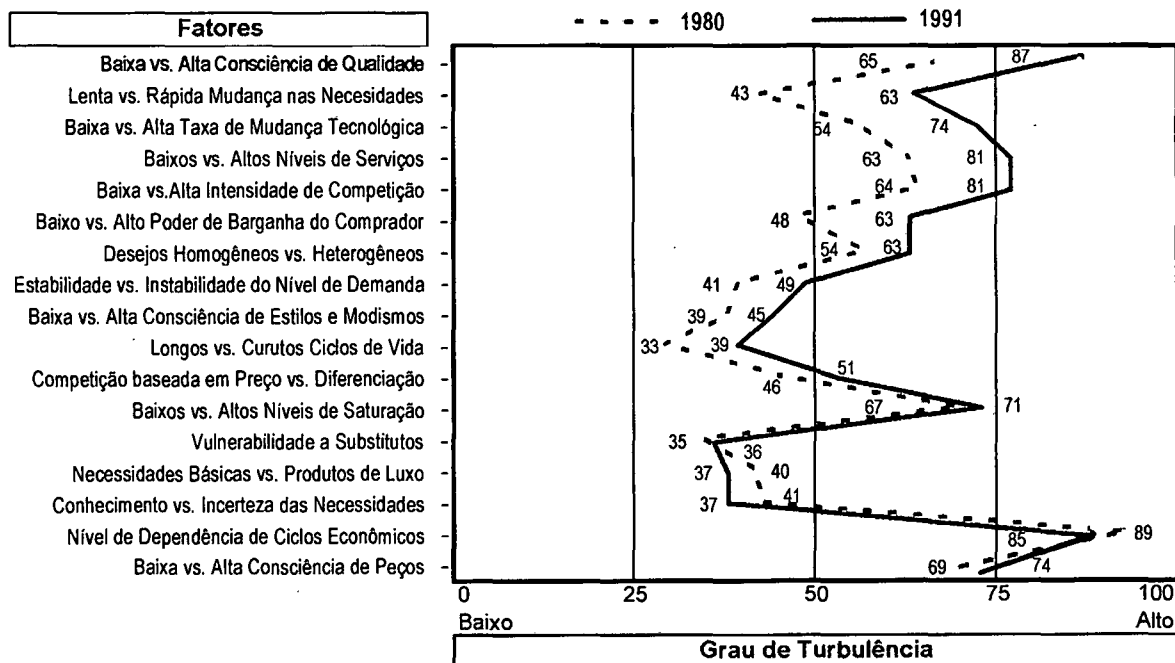


Figura 17 - PINE II, B. Joseph *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1993, p. 287

Outro enfoque é apresentado por Glazer e Weiss⁹³. Estes definem um mercado turbulento como aquele que apresenta 1) altos níveis de mudança em magnitude ou direção, nos “níveis” ou valores de variáveis ambientais chave e 2) considerável incerteza e não previsibilidade dos valores futuros destas variáveis. Segundo estes autores o mercado turbulento é continuamente dinâmico, volátil e repleto de descontinuidades com relação a características como demanda e taxas de crescimento.

Uma outra visão de turbulência é apresentada por Stoffels⁹⁴. Segundo ele há uma diferença entre o conceito de ambiente dinâmico e ambiente turbulento. Em ambientes dinâmicos a maior fonte de mudanças e desafios ambientais encontra-se no Ambiente Tarefa, provocando uma maior necessidade de controle sobre componentes e recursos competitivos.

Um foco maior em mudanças no Ambiente Geral ou Indireto se faz mais necessário para empresas inseridas em ambientes turbulentos, pois mudanças indiretas estão cada vez mais aumentando a incerteza e imprevisibilidade do comportamento dos elementos que compõem o Ambiente Tarefa.

Para Peter Hatziantoniou⁹⁵ turbulência ambiental é o nível de mutabilidade do meio ambiente, isto é, a descontinuidade dos eventos combinada a rapidez com que aparecem e se desenvolvem no ambiente. Em sua dissertação de Doutorado Hatziantoniou comprova o impacto positivo que uma maior adequação da agressividade estratégica com o nível de turbulência ambiental possui no desempenho da empresa.

⁹³ GLAZER, Rashi, WEISS, Allen .M. Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information. *Journal of Marketing Research*, pp. 509-21, november, 1993.

⁹⁴ STOFFELS, J. D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive Guide*.... p. 22-24

⁹⁵ HATZIANTONIOU, Peter *The Relationship of Environmental Turbulence, Corporate Strategic Profile, and Company Performance*. San Diego: School of Business and Management United States International University, 1986 (Doctoral Dissertation)

Para tanto, e baseando-se nos conceitos de Ansoff⁹⁶, Hatziantoniou⁹⁷ desenvolveu um instrumento de levantamento do nível de turbulência do mercado prático e objetivo. Adotando mais a linha de Snyder e Glueck⁹⁸, que sugerem duas medidas básicas - Volatilidade de Mercado e Tecnológica - do que o enfoque de Pine II⁹⁹ (Fatores de Demanda e Estruturais) ambos descritos acima, Hatziantoniou apresenta características mais objetivas para cada um dos principais fatores dentro de duas esferas básicas de turbulência: Marketing e Inovação, conforme demonstrado na figura abaixo:

⁹⁶ ANSOFF, H. Igor e SULLIVAN, Patrick A. Optimizing Profitability in Environments:..

⁹⁷ HATZANTONIOU, Peter *The Relationship of Environmental Turbulence, Corporate...*

⁹⁸ SNYDER, Neil H., GLUECK, William F. Can Environmental Volatility....

⁹⁹ PINE II, B. Joseph *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition...*

Nível de Turbulência Ambiental	Repetitivo	Expansivo	Mutável	Descontínuo	Surpresa
Atributos em Marketing					
% Gastos de Marketing sobre Vendas	Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
Estrutura de Mercado	Monopólio	Oligopólio	Oligopólio	Multi-concorrentes	Gde Novos Entrantes
Agressividade dos Concorrentes Líderes	Maixo	Defensivo	agressivo	Muito Agressivo	Muito Agressivo
Pressão dos Consumidores	Nenhum	Fraco	Forte	Exigente	Ameaçador
Capacidade de Demanda da Indústria	1	1	1	1	1
Estágio no Ciclo de Vida da Indústria	Maturidade ou Declínio	Crescimento Inicial	Crescimento Final	Crescimento Final, Emergente ou Declínio	Mudança de Estágio, Emergente ou Declínio
Lucratividade	Alto	Alto	Moderado	Baixo	Baixo
Diferenciação de Produto	Nenhum	Baixo	Moderado-Alto	-	-
Fatores Críticos de Sucesso em Marketing	Controle do Mercado	Domínio da Participação	Apelo de Produto	Antecipação às Mudanças de Desejos e Necessidades	Identificação de Necessidades Latentes
		Baixos Custos de Produção	Resposta às Necessidades	Responsividade às Mudanças no Valor aos Consumidores	
Atributos em Inovação					
% Gastos com P&D sobre Total de Vendas	Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
Frequência de Novos Produtos no Mercado	Infrequente	Baixo	Moderado	Alto	Alto
Ciclo de Vida dos Produtos	Longo	Longo	Moderado	Curto	Curto
Taxa de Mudança da Tecnologia	Muito Devagar	Devagar	Rápido-Moderado	Tecnologias Estrangeiras	Novas Tecnologias Emergentes
Diversidades de Tecnologias Substitutas	Nenhum	Nenhum	Nenhum	Várias	Várias
Estágio do Ciclo de Vida da Indústria	Maturidade	Crescimento Inicial	Crescimento Final	Declínio Emergente	Emergente, Declínio ou Mudança de Estágio
Lucratividade	Alta	Alto	Moderado	Baixo	Baixo
Fatores Críticos de Sucesso p/ Inovação	Redução de Custos	Adaptação de Produto	Melhoramento de Produto	Inovação de Produto	Criatividade

Figura 18 - HATZIANTONIOU, Peter *The Relationship of Environmental Turbulence, Corporate Strategic Profile, and Company Performance*. San Diego: School of Business and Management United States International University, 1986 (Doctoral Dissertation) - Apêndice - Figure H-1-1 e H-1-2

Ao se tentar resumir todo este contexto e definições em algumas poucas sentenças, muitos aspectos poderiam ser mal interpretados. Contudo, dada a não conformidade entre os vários teóricos a respeito das definições de turbulência ambiental, além dos outros elementos inerentes ao tema (incerteza, complexidade, volatilidade, descontinuidade, etc.), um entendimento comum das definições e enfoque que serão adotados nesta dissertação se faz necessário.

Por considerar variáveis que impactam diretamente as características dos produtos e serviços de uma empresa, e desta maneira mais alinhados com os objetivos aqui propostos, os conceitos e instrumentos de análise de B. Joseph Pine II¹⁰⁰ serão escolhidos. Ao desmembrar os fatores de turbulência ambiental em Fatores de Demanda e Fatores Estruturais, Pine II introduz excelentes elementos para a aplicação de técnicas de análise das condições do mercado e da indústria, facilitando a construção e compreensão do desafio de monitorar o posicionamento competitivo de uma empresa em ambientes de rápidas e aceleradas mudanças.

Entretanto, vale ressaltar que o enfoque de Pine II envolve características e variáveis apenas concernentes ao “Ambiente Tarefa” da organização. A esfera ambiental mais “remota” ou indireta (Ambiente Geral) não está contemplada em seu modelo. E ao concordar com a visão de Stoffels¹⁰¹ de que em ambientes turbulentos as mudanças são provocadas também por alterações no Ambiente Geral, tornando as condições ainda mais complexas e imprevisíveis, fatores ambientais

¹⁰⁰ PINE II, B. Joseph, *Mass Customization: The New Frontier....*

¹⁰¹ STOFFELS, J. D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive Guide....*

relacionados a esta esfera (Contexto Político, Econômico, Social, etc.) não serão esquecidos dentro do modelo. Serão analisados na medida em que a natureza do próprio negócio exigir¹⁰².

¹⁰² Nota do Autor: Uma série de fatores macroambientais podem ser encontrados como referência em PALMER, A. e WORTHINGTON, I. *The Business and Marketing Environment*, Berkshire: McGraw-Hill, 1992.

4) POSICIONAMENTO COMPETITIVO

4.1) ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO

Antes de explorar em detalhes o conceito de posicionamento cabe, primeiramente, aprofundar as bases conceituais existentes entre posicionamento e estratégia, principalmente na dimensão mercadológica da relação, uma vez que é através da estratégia de marketing que o posicionamento é determinado.

Conforme Hooley e Saunders¹⁰³ ilustram na figura a seguir, o desenvolvimento de uma estratégia de marketing passa por três fases distintas. Primeiro, pela definição da estratégia corporativa da empresa para depois haver, em uma segunda etapa, a definição do posicionamento competitivo que refletirá como a empresa estará competindo em seus mercados-alvo. A terceira e última etapa é a implementação do marketing mix propriamente dito.

¹⁰³ HOOLEY, Graham e SAUNDERS, John *Competitive Positioning - The...*

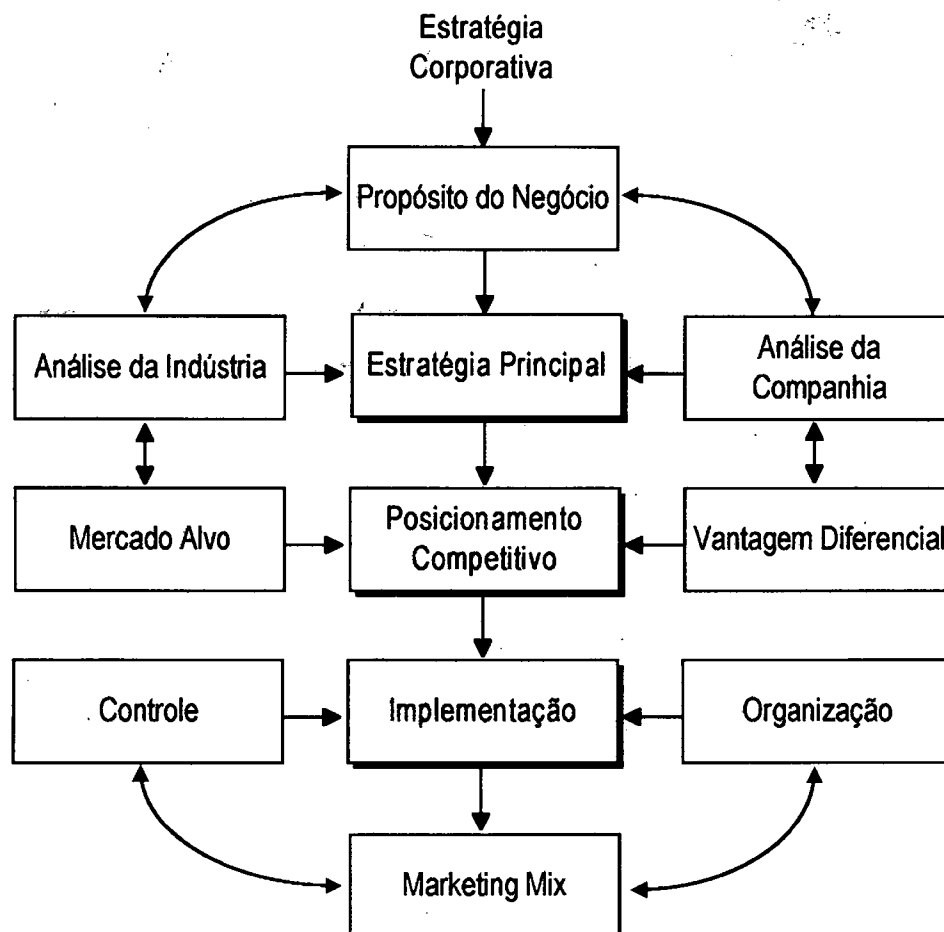


Figura 19 - HOOLEY, G. e SAUNDERS, J. *Competitive Positioning - The Key to Market Success*. Londres: Prentice Hall, 1993, p. 25

Como representado acima, o processo para estes autores inicia-se pela definição da estratégia corporativa, a qual está mais ligada a questões da administração do portfólio de negócios, envolvendo decisões de investimentos, diversificações, venda ou fechamento de negócios. A partir do momento que esta estratégia é definida, uma determinada unidade passa então a considerar o propósito do seu negócio, isto é, para que a sua empresa existe, qual é o seu negócio, valores, etc., o que muitos autores como Andrew Campbell e Laura L. Nash¹⁰⁴ afirmam ser a definição da Missão

¹⁰⁴ CAMPBELL, Andrew e NASH, Laura L. *A Sense of Mission: Defining Direction for the Large Corporation*. Reading: Addison-Wesley, 1992

da empresa. Conforme ilustrado, esta definição passa normalmente por uma análise da indústria e da companhia, principalmente envolvendo o levantamento e avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa frente ao seu ambiente competitivo, isto é, das ameaças e oportunidades que se apresentam.

Partindo destas análises, a empresa então define os mercados e segmentos que irá competir dentro da sua indústria, como também define vantagens diferenciais que a permitirão ser competitiva. Com estas duas informações, Hooley e Saunders¹⁰⁵ definem o posicionamento competitivo de uma companhia. Para eles este conceito pode ser definido como "...a declaração dos mercados-alvo, isto é, onde a firma irá competir e com que vantagens diferenciais, isto é, como irá competir. O Posicionamento Competitivo é desenvolvido para se atingir objetivos descritos na Estratégia principal da empresa. Para as empresas cujo objetivo é ganhar participação de mercado (...), o Posicionamento Competitivo será uma declaração de exatamente como e onde no mercado isto será atingido."

A última fase da formação da estratégia de marketing, segundo estes autores, está na implementação, organização e controle das estratégias de marketing que construirão o posicionamento da empresa em seu mercado.

Aprofundando os aspectos mercadológicos da questão David Cravens¹⁰⁶ afirma que uma estratégia de posicionamento é "... a combinação das estratégias de produto, distribuição, preço e promoção

¹⁰⁵ HOOLEY, Graham e SAUNDERS, John *Competitive Positioning - The...*

¹⁰⁶ CRAVENS, David *Strategic Marketing*. Boston, Irwin, 3º ed., 1991

selecionadas pela empresa para posicionar seus produtos e serviços frente aos seus concorrentes”.

Para este autor, o posicionamento é, assim, o fruto desta estratégia, também denominada de estratégia de marketing mix, podendo ser vista como a forma com que a empresa gostaria que o mercado percebesse seus produtos e serviços.

Para Cravens¹⁰⁷ a estratégia de posicionamento deve então levar em conta três grandes fatores: a) os critérios ou benefícios que os consumidores consideram ao realizar a compra, incluindo a importância relativa de cada critério, b) a extensão com que e como a empresa consegue se diferenciar da concorrência e c) as limitações dos produtos concorrentes com relação a necessidades e desejos dos consumidores.

Como a figura abaixo ilustra, o processo de posicionamento apresentado por Cravens é centrado na escolha do mercado alvo. Com o foco voltado às necessidades dos consumidores, o processo é na verdade um ciclo contínuo que envolve as fases de criação, desenvolvimento, implementação e controle do posicionamento. Para o autor, o conceito do posicionamento inicia o desenvolvimento de sua estratégia que, por sua vez, determina como os consumidores perceberão a marca dos produtos e serviços da empresa. Uma vez implantados, cabe finalmente analisar a efetividade do conceito, verificando necessidades de adequação ou mudança, que reinicia todo o processo novamente.

¹⁰⁷ CRAVENS, David *Strategic Marketing...*



Figura 20 - CRAVENS, David *Strategic Marketing*. Boston: Irwin, 3ª ed., 1991, p. 266.

Neste ciclo um dos aspectos importantes a ser percebido é a relação existente entre posicionamento de produto e posicionamento de marca. Jean-Noël Kapferer¹⁰⁸ adota o conceito de posicionamento de marca como sendo o processo que enfatiza distinções ou atributos motivadores da marca à luz da concorrência. Para este autor, o posicionamento deve responder a que segmento a marca pertence e quais são suas diferenciações. Sua determinação é baseada na análise das respostas de quatro principais questões:

1. Por que, ou para que? Quais são os benefícios específicos ou atributos motivadores exclusivos que justificam a marca?;

¹⁰⁸ KAPFERER, Jean-Noël *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. New York: Free Press, 1992

2. Para quem? Esta questão identifica o alvo, isto é, o segmento de consumidores para quem a marca será vendida;
3. Quando? Indica a ocasião na qual o produto será consumido ou usado;
4. Contra quem? Esta questão envolve a definição das principais marcas concorrentes que competem pelos mesmos consumidores.

Kapferer¹⁰⁹ lembra que o posicionamento faz refletir que um produto nada é senão uma imagem na mente dos consumidores. Quando uma empresa detém multi-produtos sob a mesma marca, como por exemplo a 3M, Sony ou J&J, o autor afirma que o conceito de identidade de marca torna-se mais aplicável para efeito de análise estratégica, pois o produto está condicionado a um “guarda-chuva” institucional maior.

Finalmente, a relação entre estratégia e posicionamento para Porter¹¹⁰ é evidenciada pelo seu conceito de posições estratégicas. Para o autor estas surgem de três fontes distintas e que não são mutuamente exclusivas, podendo ser frequentemente sobrepostas. Para este autor, posicionamentos estratégicos podem estar baseados nas necessidades dos consumidores, na acessibilidade do mercado e, em terceiro, na variedade dos produtos e serviços ofertados pela empresa.

¹⁰⁹ KAPFERER, Jean-Noël *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity...*

¹¹⁰ PORTER, Michael E. What is Strategy?...

O importante não é saber qual a base do posicionamento, mas sim ter a consciência de que para ser estratégico e sustentável há a necessidade de existir compensações entre as posições, isto é, a escolha de uma determinada posição em detrimento de outra, ou seja a noção do *trade-off*.

Três razões principais são fornecidas por Porter. Em primeiro lugar, a busca por duas ou mais posições ao mesmo tempo cria inconsistência na imagem e reputação da empresa, podendo confundir os consumidores. Em segundo lugar, na medida em que as posições são construídas segundo atividades na cadeia de valor da empresa, estas normalmente possuem inflexibilidades (maquinário, pessoas e sistemas) que impossibilitam a formação de posições diferentes ao mesmo tempo. O terceiro e último argumento recai em limites de coordenação e controle, uma vez que companhias que tentam ser tudo para todos os consumidores, arriscam criar uma grande confusão nas decisões operacionais de seus gerentes, pois estarão operando sem um claro direcionamento.

4.2) SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

Uma das maneiras de introduzir o tema de segmentação é perceber que cada indivíduo é em si um mercado distinto, pois duas pessoas não possuem exatamente as mesmas motivações, necessidades, processos de decisão e comportamento de compra. Porém, como Engel, Blackwell e Miniard¹¹¹ afirmam, tal processo individualizado de segmentação seria impossível em uma operação de marketing em larga escala, ainda que com a introdução de novas tecnologias, produtos e serviços têm se tornado cada vez mais customizados a necessidades e expectativas específicas

¹¹¹ ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D. e MINIARD, P. W. *Consumer Behavior*. Orlando: The Dryden Press, 6º edition, 1990

dos consumidores. Exemplo disto é o setor automobilístico, onde um consumidor já pode escolher não só opcionais mas características físicas para os seus veículos como cor do banco, cd-rom, cor do veículo, painel, instrumentos eletrônicos, entre outros. Porém, mesmo assim há um agrupamento prévio de consumidores que compartilham de características, necessidades e expectativas semelhantes.

Com o estudo das características do mercado, a empresa pode analisar e escolher suas bases de segmentação. As principais apresentadas pela literatura são: segmentação geográfica, demográfica, psicográfica, comportamental e segmentação por situação de uso. Contudo, segundo Engel, Blackwell e Miniard¹¹², a definição de segmentação passa primeiramente por uma escolha estratégica de como visualizar o mercado. Como estes autores afirmam, o executivo de marketing possui três opções estratégicas de segmentação, sumarizadas a seguir:

Marketing Concentrado: Foco em apenas um segmento do mercado. Os autores argumentam que em mercados turbulentos esta não é uma boa alternativa, pois o segmento pode desaparecer rapidamente e a empresa perder todo o seu mercado.

Marketing Diferenciado: Outra opção é se concentrar em dois ou mais segmentos, oferecendo um diferente marketing mix em cada um. Esta estratégia tem se tornado muito comum entre as grandes empresas, por reconhecer diferenças e variações na demanda, podendo capitalizar sobre estas. Entretanto um grande leque de mercados e nichos pode levar a uma alta complexidade e, conseqüentemente, a altos custos para a organização.

¹¹² ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D. e MINIARD, P. W. *Consumer Behavior...*

Marketing Não-Diferenciado: é a estratégia de oferecer o mesmo marketing mix para o mercado como um todo. Uma estratégia bastante arriscada, uma vez que pode ser bastante vulnerável a movimentos da concorrência, especialmente quando as necessidades dos consumidores são variadas. Um dos maiores casos da história do marketing é o exemplo da estratégia de Henry Ford em padronizar a cor dos carros em preto.

Entretanto, independentemente da opção estratégica adotada, o processo de segmentação possuirá um papel fundamental na determinação do marketing mix de uma empresa. O perfil de um segmento provê as características demográficas e de estilo de vida que irão influenciar sobremaneira a estratégia de comunicação da empresa, como também a forma com que a empresa estará disponibilizando (estratégia de distribuição) seus produtos e serviços. Contudo, uma das maiores implicações de todo processo de segmentação está no posicionamento de produto, que se refere às maneiras com que os consumidores estarão percebendo o produto de acordo com o conjunto de atributos que possui, como força, esportividade, caféina, cor, preço, entre outros.

Em marketing, segmentação e posicionamento são dois conceitos inseparáveis. Enquanto a segmentação identifica grupos homogêneos de potenciais consumidores, o posicionamento mostra como estes consumidores percebem os produtos e serviços que lhes são oferecidos. Philip Kotler¹¹³ afirma que o posicionamento torna-se o verdadeiro desenho da imagem da empresa, pois os consumidores passam a compreender e a apreciar o que a companhia representa e oferece em relação aos seus concorrentes.

¹¹³ KOTLER, P. C. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1991

Em resumo, pode-se afirmar que a análise tradicional de segmentação indica como o mercado é definido, permitindo selecionar uma ou mais oportunidades de mercado. Assim, o posicionamento de um produto acontece dentro deste segmento, indicando como competir mais efetivamente no mercado.

4.3) VANTAGEM COMPETITIVA E POSICIONAMENTO

Talvez podendo ser considerado o principal autor sobre o tema de Vantagem Competitiva, Michael Porter¹¹⁴ afirma que uma determinada vantagem competitiva tem sua origem nas inúmeras atividades que contribuem para uma posição relativa de custos, além de criar bases para diferenciação. Desta maneira, uma primeira implicação que pode ser notada ao relacionar os conceitos de vantagem competitiva e posicionamento competitivo é o fato de que é através deste conjunto de atividades que um determinado posicionamento é criado, o que em suma, traduz-se pelo conceito de “cadeia de valores”, o qual é explorado posteriormente em maiores detalhes.

Outra implicação surge através de duas principais relações existentes no conceito de Posicionamento Competitivo: a primeira, porque ele define aqueles segmentos mais apropriados para a empresa em termos de sua atratividade e possibilidade de competição pela empresa. A segunda envolve a vantagem diferencial que a empresa pode construir com relação a seus concorrentes.

¹¹⁴ PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior...*

Neste conceito, o Posicionamento Competitivo pode então ser obtido através de uma análise de portfólio¹¹⁵ (ex. Matriz Mckinsey) aliado ao estudo das vantagens competitivas que poderão ser criadas pela empresa. Segundo Hooley e Saunders¹¹⁶, a definição de uma vantagem competitiva passa pela análise dos fatores que agregam valor aos consumidores a um determinado custo. A figura abaixo ilustra esta análise ao relacionar o valor percebido pelos clientes com o seu custo relativo, indicando áreas onde vantagens competitivas podem ser adquiridas.

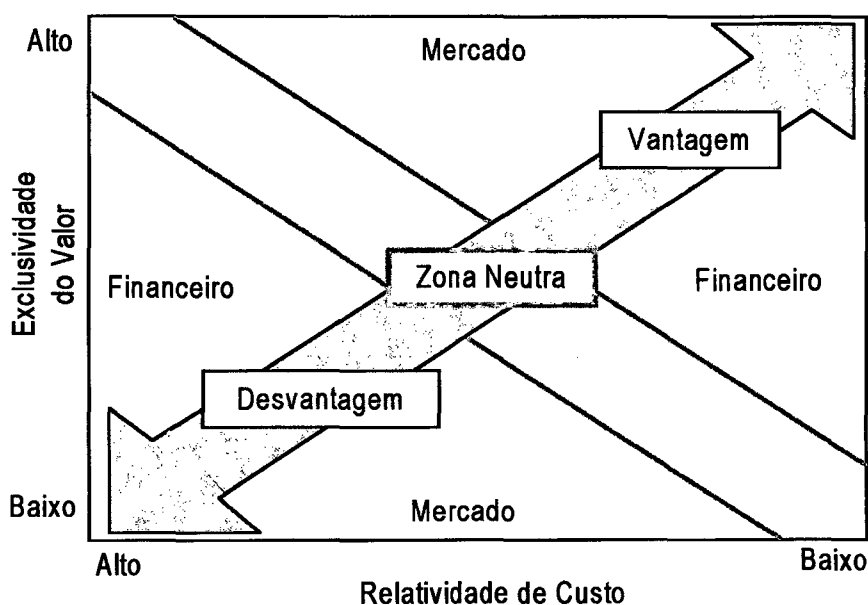


Figura 21 - HOOLEY, G. e SAUNDERS, J. *Competitive Positioning - The Key to Market Success*. Londres: Prentice Hall, 1993, p. 38

Neste contexto uma das principais considerações necessárias a se fazer é a relação existente entre Vantagem Competitiva e o Posicionamento Competitivo da empresa. Urban e Star¹¹⁷ afirmam que a

¹¹⁵ **Nota do Autor:** O conceito de análise de portfólio é vastamente coberto pela literatura de estratégia empresarial e de investimentos. Algumas indicações para aprofundamento são: MAJLUF, Nicolas S. e HAX, Arnoldo C. *The Strategy Concept and Process: A pragmatic Approach*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991; DÉTRIE, Jean-Pierre *Strategor: Política Global da Empresa*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.

¹¹⁶ HOOLEY, G. e SAUNDERS, J. *Competitive Positioning - The Key to Market Success...*

¹¹⁷ URBAN, Glen L. e STAR, Steven H. *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and Decisions*. New Jersey: Prentice Hall, 1991

empresa, ao usar vantagens competitivas exclusivas em seus posicionamentos, criando situações ou posições menos vulneráveis aos movimentos da concorrência, estará maximizando seus investimentos: "...se nós desenvolvermos uma vantagem competitiva exclusiva em uma determinada dimensão importante para uma parcela significativa do mercado, iremos aproveitar uma substancial participação e altas margens. Nós diferenciamos nossos produtos de uma forma a trazer melhores benefícios aos consumidores e maiores lucros para a empresa".

Com um exemplo hipotético, onde a importância relativa atribuída a cada um dos elementos das duas dimensões são uniformes, e que o mercado situa-se em uma condição de competição perfeita, e uma vez possuindo um patamar constante para custos e preços, pode-se dizer, conforme a figura a seguir ilustra, que as marcas estarão tentando maximizar seus lucros dentro de um determinado perímetro possível. Caso uma das empresas tente alterar esta condição, indo além desta faixa, uma competição destrutiva pode ser iniciada. A vantagem competitiva dá a empresa a condição de ir além deste perímetro.

No exemplo da figura abaixo, a empresa Rocon, ao possuir uma vantagem competitiva, em seus custos pôde aproveitar uma vantagem em seu posicionamento se situando mais favoravelmente que seus concorrentes.

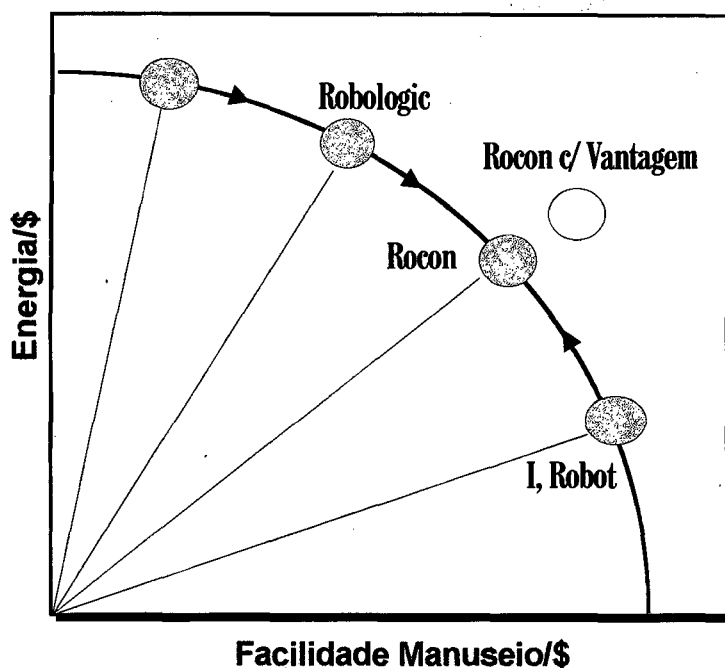


Figura 22 - URBAN, Glen L. e Star Steven H. *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and Decisions*. New Jersey: Prentice Hall, 1991, p. 190

Desta maneira, uma vantagem competitiva só será conseguida quando a empresa criar benefícios, valores percebidos pelos consumidores a um custo relativo atraente; em outras palavras, uma vantagem competitiva melhora a relação de Custo X Benefício que a empresa oferece ao mercado.

Para George Day¹¹⁸, a relação entre vantagem competitiva e posicionamento competitivo pode ser vista como um ciclo virtuoso. Se a superioridade de um determinado posicionamento é o que estará sendo percebido pelos consumidores, então os recursos, habilidades e tecnologias da empresa que alavancam tal superioridade podem ser considerados os meios, ou as fontes de tal vantagem competitiva. Tais fontes ou recursos deverão receber, então, constantes investimentos para

¹¹⁸ DAY, George S. *Marketing Driven Strategy...*

sustentar tal vantagem; investimentos estes advindos de um melhor desempenho da empresa por possuir posições favoráveis em seus mercados.

4.4) DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO

Nota-se facilmente que um determinado posicionamento só será competitivo a médio e longo prazos se estiver suportado por uma determinada vantagem competitiva, e se utilizá-la na criação de diferenciais percebidos e valorizados pelos consumidores.

Desta maneira, a diferenciação procura então aumentar o valor dos produtos ou serviços que estão sendo oferecidos no mercado. Este valor pode ser adicionado através de diferenciações ou benefícios maiores ou exclusivos que a empresa cria a partir de seu marketing mix. A figura a seguir ilustra este conceito.

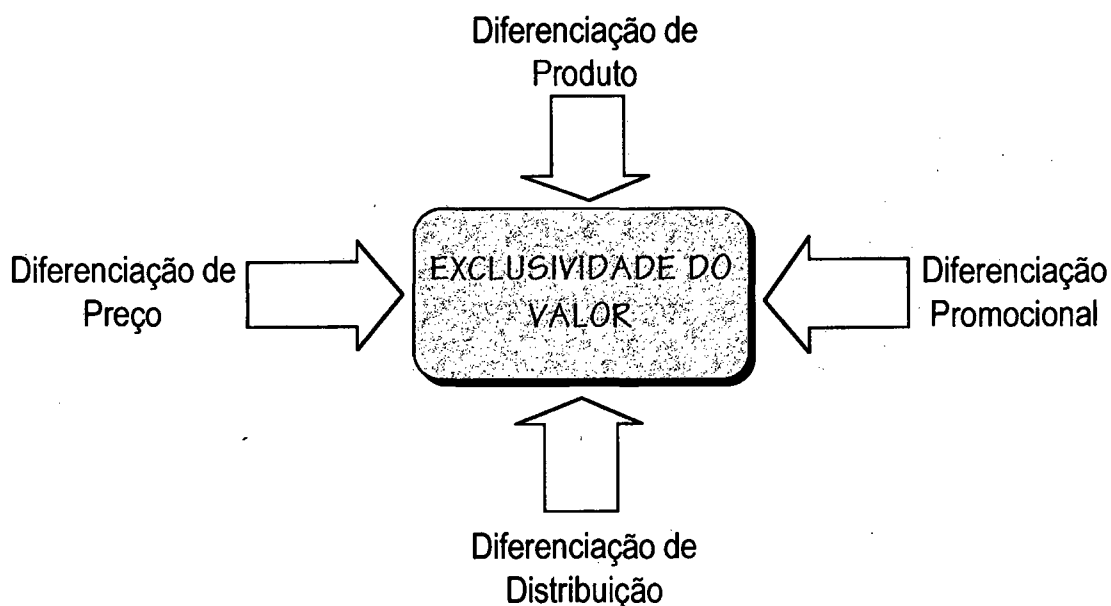


Figura 23 - HOOLEY, G. e SAUNDERS, J. *Competitive Positioning - The Key to Market Success*. Londres: Prentice Hall, 1993, p. 211

Assim, compreende-se que no processo de construção de um valor ou posicionamento exclusivo é de fundamental importância a identificação de variáveis chaves de diferenciação, isto é, aquelas com maior poder de alavancagem. Vale ressaltar que posicionamentos exclusivos não permanecem exclusivos para sempre, muito pelo contrário, quando maior a aceleração da mudança e quanto maior a intensidade da competição no mercado, mais rapidamente tais posições são imitadas ou superadas.

A diferenciação de produtos e serviços está mais ligada a uma questão de percepção dos consumidores, do que aspectos reais e tangíveis que diferenciam as diversas ofertas existentes no mercado. Entretanto, conforme Porter¹¹⁹ afirma, tentativas de se criar diferenças na percepção relativa de valor nos produtos e serviços de uma empresa frequentemente são realizadas através de alterações nas propriedades objetivas destes produtos e serviços.

Na realidade, este autor apresenta ao todo sete bases conceituais para a diferenciação de produtos, as quais estão sumarizadas a seguir:

1. *Componentes* : Alterações em opcionais, componentes e características físicas e funcionais dos produtos estão entre as maneiras mais utilizadas na tentativa de se promover diferenciações.
2. *Ligações entre Funções*: Menos óbvia, mas não menos importante, forma com que as empresas podem tentar diferenciar seus produtos é através de ligações ou inter-relacionamentos entre funções internas da empresa que possam produzir benefícios diferenciados para os

¹¹⁹ PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva...*

consumidores. A IBM está entre as empresas que na sua linha de PC's procura sempre vincular suas áreas de vendas e serviços. Quando um consumidor compra um PC IBM está comprando também altos níveis de serviços e suporte técnico.

3. *Tempo*: A introdução de produtos em tempo adequado pode ser um grande fator de diferenciação. Em empresas emergentes, empresas que lançam primeiro os seus produtos podem determinar padrões tecnológicos para o mercado, criando custos de mudança para os consumidores. Esta distinção conceitual é confirmada por Lieberman e Montgomery¹²⁰ que afirmam que produtos que são lançados em primeiro lugar são geralmente reconhecidos com certa diferenciação pelos consumidores.

4. *Localização*: Em determinadas indústrias, especialmente em serviços e comércio, a localização geográfica da empresa mais perto ou acessível aos consumidores pode representar uma grande diferenciação para seus produtos e serviços.

5. *Mix de Produtos*: A composição dos produtos e serviços que a empresa oferece pode ser também uma grande fonte de diferenciação. Exemplo bem visível pode ser visto entre outros em shopping centers, supermercados, etc. Nestes setores a composição de oferta, seja em termos de lojas para shoppings ou produtos de consumo para supermercados, pode acrescentar benefícios que diferenciam e agregam valor aos consumidores.

¹²⁰ LIEBERMAN, M. B. e MONTGOMERY, D. B. First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, v. 9, 1988, p. 41-58

6. *Ligações com outras Empresas:* as famosas alianças estratégicas podem ser também vistas como formas de diferenciação. Recentemente, a McDonald's uniu seus produtos à imagem do personagem "Batman" tornando seus produtos mais atrativos para o seu público-alvo.

7. *Reputação:* uma das formas mais poderosas, e ao mesmo tempo difíceis de construir diferenciação é através da reputação da empresa e de seus produtos e serviços. Produtos com marcas como Mercedes, Rolex, Brastemp, entre muitos outros possuem uma imagem já estabelecida na mente dos consumidores que já diferencia qualquer produto ou lançamento da mesma marca.

4.5) VALOR E POSICIONAMENTO

Fica patente que toda a discussão entre posicionamento e diferencial permeia a condição de se estar ofertando benefícios superiores ou diferenciados que tenham algum "valor" para os consumidores. Desta maneira cabe aprofundar esta discussão, a fim de conseguir uma maior compreensão dos detalhes e enfoques conceituais desta estreita relação.

Primeiramente, cabe salientar que, por sua inerente complexidade conceitual, um profundo entendimento do que é realmente "Valor", deve-se compreender uma magnitude de variáveis e conceitos que vão desde aspectos mais mercadológicos, como a percepção de benefícios e atributos, processos de escolha e de decisão de compra, até extensas teorias e desenvolvimentos

já realizados por uma grande variedade de disciplinas e ciências, entre elas: a antropologia, sociologia, economia, psicologia, etc.¹²¹.

Estando mais próximo do relacionamento do tema com o posicionamento competitivo, Bradley Gale¹²² baseia toda a sua teoria no fato de que a razão pela qual os consumidores optam por um produto ao invés de outro é o fato de eles acreditarem que irão receber um valor maior do que se escolherem uma outra alternativa.

O Mapa do Valor para Gale, ilustrado a seguir, representa matricialmente as diversas posições que os produtos no mercado podem ter na mente dos consumidores, segundo duas variáveis básicas: o pacote relativo de qualidade percebida pelo seu preço relativo. Assim, Valor é a relação da qualidade relativa pelo seu preço relativo, ressaltando que o conceito de qualidade envolve todos os atributos do composto produto/serviço da oferta.

¹²¹ Nota do Autor: Uma indicação bastante interessante sobre o tema é SHETH, Jagdish; NEWMAN, Bruce e GROSS, Barbara L. *Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications*. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1991.

¹²² GALE, Bradley T. *Managing Customer Value*. New York: The Free Press, 1994

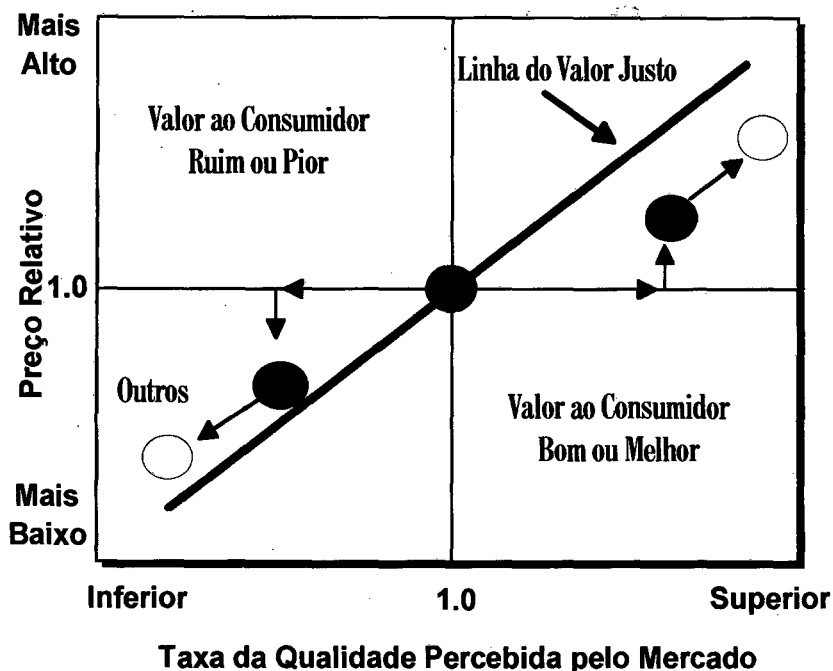


Figura 24 - GALE, Bradley T. *Managing Customer Value*. New York: The Free Press, 1994, p. 34.

A figura acima indica uma “Linha do Valor Justo” que representa as posições onde um determinado produto (oferta) possui uma qualidade correspondente ao seu preço. Uma posição nesta linha indica, segundo Gale, que a empresa não ganharia e nem perderia participação de mercado. Assim, quanto mais abaixo e à direita desta linha mais favorável será a sua posição no mercado. Da mesma forma, uma situação à esquerda e acima da linha indica uma posição de perda de mercado.

Com a mesma linha de raciocínio de Gale¹²³, Vincent Barabba e Gerald Zaltman¹²⁴ ilustram este Mapa do Valor em uma matriz 3X3, apresentada na figura a seguir. O enfoque destes autores difere levemente do de Gale. Para este último, Valor é a relação da Qualidade sobre o Preço, enquanto

¹²³ GALE, Bradley T. *Managing Customer Value...*

¹²⁴ BARABBA, Vincent P. e ZALTMAN, Gerald *A Voz do Mercado: A Vantagem Competitiva Através da Utilização Criativa das Informações do Mercado*. São Paulo: Makron Books, 1992.

para Barabba e Zaltman a Qualidade é o maior determinante do Valor, sendo este independente do preço cobrado.

Preço Percebido Relativo	Alto	0 Razoável	- Caro Demais	- Roubo
	Módico	+ Vale o Dinheiro Pago	0 Razoável	- Não Vale o Dinheiro Pago
	Baixo	+ Ótimo Negócio	+ Pechincha	0 Razoável
		Baixo	Módico	Alto
		Valor Percebido Relativo		
		+ = Julgamentos de Valor Positivo 0 = Julgamentos de Valor Neutro - = Julgamentos de Valor Negativo		

Figura 25 - BARABBA, Vincent P. e ZALTMAN, Gerald *A Voz do Mercado: A Vantagem Competitiva Através da Utilização Criativa das Informações do Mercado*. São Paulo: Makron Books, 1992, p. 57.

Estas diferenças conceituais devem então serem melhor compreendidas. Neste sentido, o estudo de Morris Holbrook e Kim Corfman¹²⁵ traz uma importante contribuição ao enfatizar que o valor, intrínseco ou não, para um consumidor envolve quatro grandes fatores. Em primeiro lugar, envolve

¹²⁵ HOLBROOK, M. B. e CORFMAN, K. P. Quality and Value in the Consumption Experience: Phaedrus Rides Again. In: JACOBY, J. e OLSON, J. C. *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*. Lexington: Lexington Books, 1986

“preferência”, interpretada como uma predisposição, vontade, desejo ou atitude positiva. Segundo, valor não pode ser considerado um fator objetivo ou subjetivo, por envolver uma interação objetiva-subjetiva de um indivíduo. Em terceiro lugar, valor é um conceito relativo, por três principais motivos: 1) é Comparativo, no sentido de depender de uma escala de importância entre uma característica e outra, 2) é Pessoal, isto é, pode diferir entre uma pessoa e outra, e 3) é Situational, no sentido que pode variar dependendo do contexto onde o julgamento for realizado. Finalmente, em quarto lugar, valor, para estes autores, é uma experiência, pois não se traduz no ato de comprar um produto e sim de usá-lo, consumi-lo.

Desta forma, um consumidor pode avaliar o valor relativo de uma determinada oferta sob diversas óticas, as mais comuns são: pelos benefícios gerados pelo produto/serviço, pelo “valor” percebido de uma determinada marca, e até mesmo pelo seu preço, no sentido de que este pode ser um indicativo de um maior valor de um produto¹²⁶. Assim, caso, para o negócio específico de uma determinada empresa, o fator preço é percebido fortemente como atributo de valor da oferta, poderá considerá-lo como tal, adaptando o conceito de valor de benefícios sobre preço, para simplesmente o “pacote” de benefícios.

Robert Woodruff e Sarah Gardial¹²⁷ apresentam uma interessante definição de valor que se aplica perfeitamente neste contexto. Para eles Valor é “...a percepção dos consumidores do que eles querem que aconteça, em uma dada situação ou ocasião, com o auxílio de um produto ou serviço, a

¹²⁶ Nota do Autor: o estudo de como o preço de um produto pode ser visto como parte intrínseca do valor pode ser aprofundado em MONROE, Kent B. e KRISHNAN R. The Effect of Price on Subjective Product Evaluations In: JACOBY, J. e OLSON, J. C. *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*. Lexington: Lexington Books, 1986

¹²⁷ WOODRUFF, Robert B. e GARDIAL, Sarah F. *Know your Customer: New Approaches to Understand Customer Value and Satisfaction*. Cambridge: Blackwell Publishers Ltd., 1996.

fim de conseguir atingir um determinado propósito ou objetivo". Desta forma, os autores percebem o valor de uma oferta como sendo uma consequência que os consumidores procuram. Afirmam que uma empresa estar competitivamente bem posicionada deverá compreender o valor de uma oferta possui duas grande facetas: o valor de uso e o valor de posse. O valor de uso é o resultado funcional do consumo do produto; já o valor de posse é importante porque traduz aspectos simbólicos da posse de um determinado bem. Assim, estes autores corroboram a visão de que o valor está estritamente ligado ao consumo, ao uso de um produto pelos consumidores.

Woodruff e Gardial¹²⁸ afirmam ainda que para a empresa estar competitivamente bem posicionada deverá compreender que a noção de valor, por ser uma consequência, poderá possuir aspectos positivos ou negativos. Aspectos positivos podem ser resultados do bom desempenho de um ou mais características ou atributos do produto. Por exemplo, pode ser fruto de um Ar-condicionado em um automóvel, ou de um complexo conjunto de atributos técnicos como suspensão, motor, transmissão, entre outros oferece em termos de "conforto na dirigibilidade" do veículo". Aspectos negativos podem ser frutos do não recebimento de um determinado benefício, por exemplo, ao adquirir um carro popular o consumidor está deixando de obter prestígio ou status dentro do seu meio social. Assim, uma consequência, seja positiva ou negativa, é resultado da interação do consumidor com o produto ou serviço que comprou. Para estes autores, a satisfação e lealdade dos consumidores são resultados do quão bem a empresa atende as expectativas das consequências que esperam obter com o produto.

¹²⁸ WOODRUFF, Robert B. e GARDIAL, Sarah F. *Know your Customer: New Approaches to Understand Customer Value and Satisfaction*.

Duas consequências são visíveis a partir deste contexto. A primeira é de que existe uma hierarquia de valor; um ou mais atributos são responsáveis pela “produção” de benefícios, consequências desejáveis pelo consumidor, que, em última instância, estão ligados à consecução de propósitos ou objetivos maiores que possuem, como por exemplo: bem estar, segurança em família, qualidade de vida, ou seja, motivações básicas dos seres humanos.

Percebe-se assim que esta hierarquia do valor - de atributos/características, benefícios/consequências até propósitos/ objetivos - figuram como características que vão do mais concreto ou palpável até o mais abstrato, e, consequentemente mais difíceis de serem percebidas.

A segunda é reflete opções entre benefícios que um consumidor normalmente faz ao optar por um produto. Ou seja, quando um consumidor opta por um produto ele estará levando em consideração expectativas de benefícios positivos e, também, negativos. Por exemplo, um desejo por automóvel com grande porta-malas, pode levar o consumidor a deixar de possuir um carro econômico; a escolha por um imóvel mais barato, porém, mais distante do local do trabalho, e assim por diante. Existe, portanto, e a exemplo dos conceitos de estratégia de Porter¹²⁹, uma relação de troca (*trade-off*) para o consumidor. É o conhecimento e a união entre estas relações de troca de custo-benefício entre empresa e consumidor que traduz, então, a adequação de uma determinada estratégia e, consequentemente, do posicionamento competitivo da companhia.

¹²⁹ PORTER, Michael E. What is Strategy?...

Com um enfoque mais econômico/empresarial, Pankaj Ghemawat¹³⁰ define valor a partir do próprio posicionamento competitivo. Este autor afirma que a definição de um posicionamento inicia-se pela observação de que esta escolha estratégica possui implicações previsíveis tanto para o nível de benefícios que serão oferecidos aos consumidores como para o nível de custos para a organização.

A comercialização dos produtos e serviços em um determinado mercado determina as combinações de margem e volume disponíveis para cada posicionamento existente. Assim, para Ghemawat, o valor de um determinado posicionamento é dado pela combinação de margem e volume que se é esperado conseguir, isto é, a margem por unidade vezes o número de unidades vendidas. A figura abaixo ilustra este enfoque.

Estrutura de Análise do Posicionamento

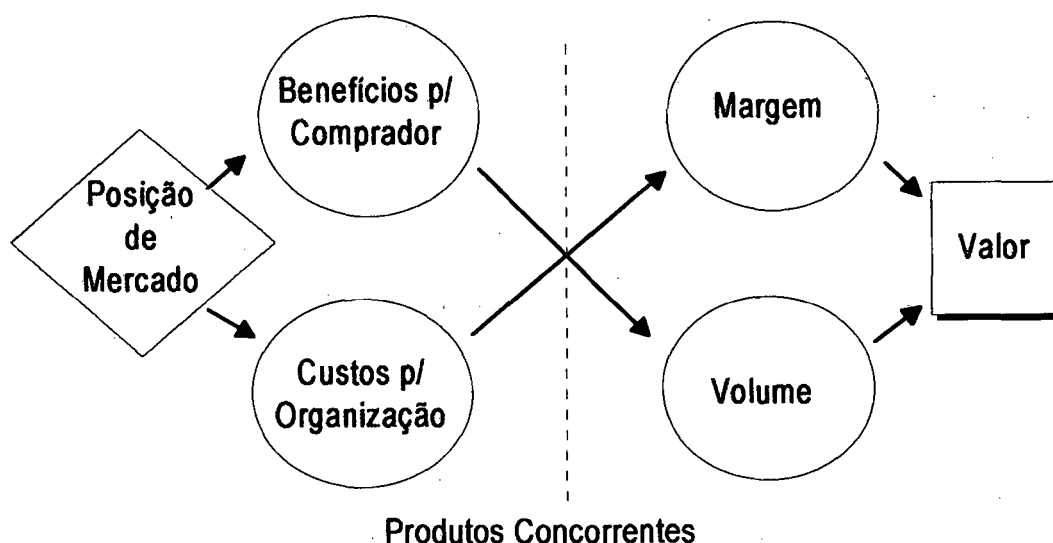


Figura 26- GHEMAWAT, Pankaj *Commitment: The Dynamic of Strategy*, New York: Free Press, 1991, p. 59

¹³⁰ GHEMAWAT, Pankaj *Commitment: The Dynamic of Strategy*, New York: The Free Press, 1991

A relação do posicionamento de uma empresa com seus concorrentes pode ser analisada sob ótica dos benefícios gerados aos consumidores. Tomando os benefícios segundo as características valorizadas pelos consumidores, Ghemawat¹³¹ afirma que uma pessoa procurará maximizar, real ou imaginariamente, seus benefícios líquidos: total dos benefícios gerados pelo produto/serviço menos o preço de compra. Da mesma forma, o retorno para a empresa será obtido pela diferença unitária entre o preço de venda e seus custos. Com o aumento da concorrência o efeito lógico é uma diminuição constante na margem da empresa. O autor ainda afirma que, quando a intensidade da competição é alta, a margem da empresa não será muito maior do que a sua vantagem competitiva, definida por ele como "...a extensão com que o *gap* entre os benefícios e custos de uma empresa excedem o mesmo *gap* de seu concorrente." A figura a seguir ilustra estes dois fatores.

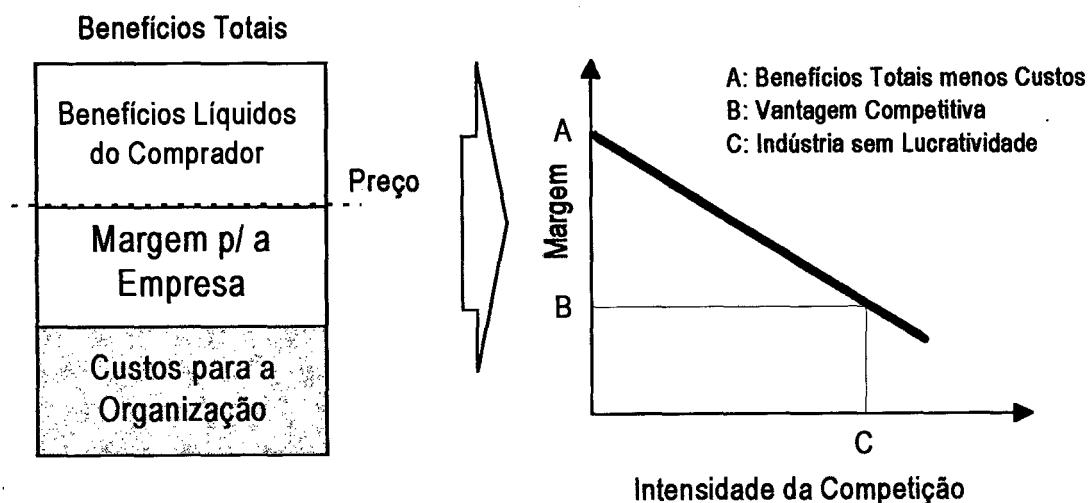


Figura 27- GHEMAWAT, Pankaj *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: Free Press, 1991, p. 67 e 68

¹³¹ GHEMAWAT, Pankaj. *Commitment: The Dynamic of Strategy...*

Assim, o modelo de Ghemawat¹³² propõe um novo enfoque para a avaliação da posição competitiva. Considera que os benefícios conseguidos para um posicionamento competitivo superior devem ser considerados à luz dos custos para se conseguirem tais benefícios.

Ghemawat ressalta ainda que a posição competitiva deve ser analisada levando em consideração não apenas as características de um determinado mercado, mas sua relação com outros mercados correlacionados. Exemplo desta problemática pode ser percebida na indústria de linha branca onde um determinado posicionamento competitivo na linha de fogões ou refrigeradores pode afetar a percepção dos consumidores quanto ao posicionamento na linha, por exemplo, de lava louças.

Entretanto, ao se analisar a proposta de Ghemawat não é difícil de se perceber duas premissas simplificadoras sob as quais o seu modelo foi construído. A primeira assume que não existe movimentos competitivos que impactam a maximização do valor de um determinado posicionamento. A segunda retira a possibilidade de alterações nas expectativas e na percepção dos valor pelos consumidores, permitindo uma análise pontual sobre o posicionamento da empresa.

Desta forma este modelo abre a discussão da importância de um aprofundamento na relação temporal existente na construção de um posicionamento competitivo, principalmente quando o ambiente apresenta condições de constantes mudanças. Como Ghemawat mesmo considera, o horizonte de tempo para uma escolha estratégica de posicionamento não deve superar a ação de implementação implícita mais longa para o efetivo posicionamento competitivo da empresa. Outra possibilidade considerada pelo autor está em determinar o intervalo de tempo em que a incerteza do

¹³² GHEMAWAT, Pankaj. *Commitment: The Dynamic of Strategy...*

meio ambiente obscurece a habilidade de se prever diferenças do valor do posicionamento entre um período e outro. Contudo, dentro deste período de “certeza”, o autor afirma que uma boa análise de tendências de mercado é suficiente para uma boa escolha estratégica de posicionamento.

Cabe salientar que Ghemawat¹³³ contempla a decisão do posicionamento como uma fase inicial do processo de opção estratégica. Uma análise da sustentabilidade e flexibilidade estratégicas são os dois componentes adicionais do autor para que uma empresa enfrente um ambiente de alta competição e mudanças.

Ambos contemplam conceitos que permitem à empresa competir com um maior poder de manobra ao longo do tempo. Com relação a sustentabilidade da opção estratégica, destaca-se o conceito da escassez de certos fatores de mercado que, uma vez estando em posse da empresa, permitem uma maior continuidade e segurança quanto à sua relação de volume e margem no mercado.

Outro conceito mais estritamente ligado ao fator de flexibilidade diz respeito ao valor existente da possibilidade de se fazer escolhas estratégicas que permitam revisões sem grandes custos e a um tempo apropriado à rapidez de *feedback* que a empresa possui do mercado.

¹³³ GHEMAWAT, Pankaj. *Commitment: The Dynamic of Strategy...*

4.6) DETERMINAÇÃO E ANÁLISE DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO

Um primeiro nivelamento conceitual sobre a abrangência e escopo do conceito do Posicionamento Competitivo deve ser obtido antes de iniciar qualquer discussão sobre o seu processo de determinação e análise.

Acima de tudo devem estar claras as diferenças, muitas vezes esquecidas, existentes entre posicionamento competitivo de produto e de empresa. O posicionamento competitivo de uma empresa como um todo pode ser visto como a situação competitiva relativa da empresa perante seus concorrentes em uma determinada indústria. Ou ainda, conforme Hooley e Saunders¹³⁴ define, o conjunto dos vários posicionamentos dos produtos que a empresa possui, de forma que, se uma empresa detém apenas um produto ou serviço, o posicionamento da empresa será o puro reflexo da posição deste produto no mercado.

As técnicas de análise de portfólio estão entre os métodos mais conhecidos para se analisar a posição competitiva de uma empresa em seus mercados. Ao relacionar características de mercado com desempenhos das companhias, estes métodos auxiliam na decisão de quais os mercados a empresa deverá focar os seus investimentos. Entre os mais conhecidos estão a matriz BCG, matriz Mckinsey/GE, matriz ADL, matriz de Marakon, entre outros.¹³⁵

¹³⁴ HOOLEY, G. e SAUNDERS, J. *Competitive Positioning...*

¹³⁵ Nota do Autor: ver nota Nº 115.

Assim, uma vez tendo-se definido em quais mercados e segmentos a empresa irá atuar, há a necessidade de selecionar como os produtos e serviços serão percebidos pelos consumidores frente às ofertas concorrentes, isto é, exatamente o conceito de posicionamento competitivo definido por Engel, Warshal e Kinnear¹³⁶: "...a percepção que os consumidores alvo têm da oferta da empresa frente a da concorrência". Para eles, o posicionamento é frequentemente o elemento mais crítico da estratégia de marketing de uma companhia, pois evidencia a intenção de como os consumidores deverão perceber os produtos e serviços da empresa.

Existem, para estes autores, seis enfoques básicos para o posicionamento: a) posicionamento por atributos, b) por preço e qualidade, c) por uso ou aplicação, d) por usuário do produto, e) por classe de produto e f) pela concorrência. Um breve sumário destes seis enfoques é encontrada a seguir¹³⁷:

- **Posicionamento por Atributo:** é o método mais comum de estratégia de posicionamento, pois associa o produto à presença de atributos bem identificáveis, como energia, força, cafeína, conforto, esportividade, etc.
- **Posicionamento por Qualidade e Preço:** mesmo sendo preço e qualidade, características passíveis de serem consideradas como atributos, o autor afirma que, por suas importâncias, merecem um tratamento distinto. Como mencionado¹³⁸, existem casos que até mesmo um preço mais alto é um indicativo ao cliente de que a oferta possui uma qualidade superior. Exemplo

¹³⁶ ENGEL J. F., WARSHAL M. R. e KINNEAR, T. C. *Promotional Strategy: Managing the Marketing Communications Process*. Boston: Irwin, 1994

¹³⁷ Nota do Autor: Um aprofundamento destes enfoques pode ser encontrado em AAKER, David e SHANSBY, Gary Positioning Your Product. *Business Horizons*, May/June, p. 56-62, 1982

¹³⁸ Nota do Autor: ver nota nº 126

similar acontece com pequenas e médias consultorias, que ao se depararem com propostas em grandes clientes, concorrendo com empresas internacionais, adotam muitas vezes preços mais altos para tentar evidenciar uma qualidade de serviço comparável.

- *Posicionamento por Aplicação:* neste enfoque, a empresa tenta posicionar sua oferta por uma associação a uma determinada ocasião ou uso. Um exemplo encontrado é o do produto "Gatorade" que posiciona-se por ser feito para "ocasiões de extremo esforço".
- *Posicionamento por Usuário:* neste enfoque, a oferta é associada a um usuário ou classe de usuários específicos. Por exemplo, a cerveja Miller Lite, em seus esforços promocionais, foi associada a um grupo de esportistas.
- *Posicionamento por Classe de Produto:* uma outra forma de posicionamento de produtos é a de classe de produtos. A linha americana *Weight Watchers* se posiciona como produtos de baixa caloria contra os produtos normais.
- *Posicionamento pela Concorrência:* mesmo que implícita ou explicitamente, os posicionamentos dos produtos concorrentes são levados em consideração durante a determinação do posicionamento da empresa. Porém, em alguns casos, o posicionamento do concorrente é tão importante e significativo que empresas buscam se posicionar segunda a própria posição de seus competidores. Este é o caso recente da cerveja sem álcool "Kronenbier" que se posiciona, além de ser sem álcool (atributo), como a Nº 4, uma analogia ao posicionamento da Brahma (A Nº1).

Uma das premissas básicas, não só deste trabalho, mas em praticamente toda análise de posicionamento, e também adotada por Glen Urban e Steven Star¹³⁹, é o entendimento de que o que se está “posicionando” no mercado é a oferta completa do produto, não apenas suas características físicas ou funcionais, ou apenas apelos promocionais e suas avaliações psicológicas. Isto ocorre porque, em última instância, o posicionamento está na mente dos consumidores. Assim, preocupação recai sobre a avaliação do consumidor do conjunto global de benefícios e utilidades: atributos físicos, imagem, serviços, distribuição e preço.

Urban e Star afirmam que para se ter boas decisões de posicionamento, a empresa precisa saber:

1) Quais as dimensões que os consumidores avaliam em uma determinada opção de marketing - quantas são e como devem ser denominadas? , 2) Quão importante é cada uma destas dimensões no processo decisório?, 3) Como a empresa e seus concorrentes se situam em relação a tais dimensões, e 4) Como os consumidores fazem suas escolhas com base nestas informações.

Estas e outras perguntas levam a conclusão de que para se determinar um Posicionamento Competitivo deve-se percorrer alguns passos, como sendo um processo de determinação. Para Engel, Warshal e Kinneer¹⁴⁰, existem sete principais processos para a determinação de um posicionamento:

1. Identificar os principais concorrentes; eles podem deter marcas dentro da mesma categoria de produtos, ou em categorias diferentes.

¹³⁹ URBAN, Glen L. e STAR, Steven H. *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and Decisions*. New Jersey: Prentice Hall, 1991

¹⁴⁰ ENGEL J. F., WARSHAL M. R. e KINNEAR, T. C. *Promotional Strategy...*

2. Determinar como os concorrentes são percebidos e avaliados; através de pesquisas de mercado as empresas podem medir e avaliar como os consumidores percebem concorrentes e atributos.
3. Determinar o posicionamento dos concorrentes; com o uso do mapa perceptual, relacionar a posição de cada concorrente aos produtos da empresa.
4. Analisar os consumidores em relação às suas necessidades; uma pesquisa de marketing pode ser desenhada para definir uma posição aberta ou possível de ser atingida por um produto atual ou novo.
5. Selecionar a posição desejada; por exemplo, uma empresa pode selecionar a melhor posição em uma determinada dimensão de ar.
6. Implementar um programa de marketing para estabelecer o posicionamento desejado.
7. Monitorar a percepção dos consumidores com relação ao posicionamento adotado. A empresa deverá, segundo Engel, Warshal e Kinneer¹⁴¹, monitorar continuamente o mercado para perceber o impacto das mudanças nos desejos dos consumidores, na introdução de novos produtos e na tentativa de reposicionamento destes.

¹⁴¹ ENGEL J. F., WARSHAL M. R. e KINNEAR, T. C. *Promotional Strategy...*

Uma visão similar do processo de construção do Posicionamento Competitivo, porém com uma menor ênfase em aspectos ligados a concorrência, é fornecida por Harper Boyd e Orville Walker¹⁴².

Para estes autores, um total de 8 passos devem ser percorridos, os quais encontram-se sumarizados a seguir:

1. Identificar o conjunto relevante de produtos concorrentes;
2. Identificar o conjunto de atributos ou dimensões, físicas ou sócio-psicológicas, que definem onde os posicionamentos são localizados¹⁴³;
3. Coletar informações de uma amostra de consumidores atuais e potenciais sobre suas percepções de cada produto para cada atributo ou dimensão crítica;
4. Analisar a intensidade do produto na mente dos consumidores¹⁴⁴;

¹⁴² BOYD, H. W., Jr. e WALKER, O. C., Jr. *Marketing Management: A Strategic Approach*. Boston, Irwin, 1990.

¹⁴³ **Nota do Autor:** Diversas técnicas são utilizadas para a determinação dos atributos e das percepções e importâncias para os consumidores. Entre elas, pode-se destacar a *Factor Analysis*, *Discriminant Analysis*, *Multiattribute Compositional Models (conjoint measurement)* e a *Multidimensional Scaling*. Entre algumas referências que podem ser pesquisadas sobre a aplicação destas técnicas na determinação dos mapas de posicionamento estão: HAUSER, John R. e URBAN, Glen. A Normative Methodology for Modeling Consumer Response to Innovations. *Operations Research*, 25, Julho/Agosto, 1977; HUBER, Joel e HOLBROOK, Morris B. Using Attributes Ratings for Product Positioning: Some Distinctions Among Compositional Approaches. *Journal of Marketing Research*, 16, Novembro, 1979; JOHNSON, Richard M. Multiple Discriminant Analysis Applied to Marketing Research. *Marketing Facts*, Janeiro, 1970; GREEN, Paul E. Hybrid Models for Conjoint Analysis: An Expository Review. *Journal of Marketing Research*, 21, maio, 1984; GREEN, Paul, WIND, Yoram e CLAYCAMP, Henry J. Brand-Features Congruence Mapping. *Journal of Marketing Research*, 12, Agosto, 1975; e KEON, John W. Product Positioning: TRIONODAL Mapping of Brand Images, Ad Images, and Consumer Preference, *Journal of Marketing Research*, 20, November, 1983.

¹⁴⁴ **Nota do Autor:** o conceito de intensidade é bastante abordado em RIES, Al e TROUT, Jack *Positioning: The Battle for Your Mind*, New York: McGraw-Hill, 1982. Refere-se basicamente a lembrança ou presença da marca na mente dos consumidores.

5. Determinar a localização atual do produto dentro do espaço definido pelas dimensões (posicionamento do produto);
6. Determinar a combinação preferida dos consumidores para cada uma das dimensões ou atributos críticos;
7. Examinar a adequação entre as preferências dos diversos segmentos de mercado com o atual posicionamento do produto;
8. Selecionar uma estratégia de posicionamento ou reposicionamento do produto.

É importante notar que, em nenhum dos processos descritos acima, a relação de custo e benefício dos atributos é considerada, análise esta, fundamental na visão de posicionamento de Ghemawat¹⁴⁵. Desta maneira, seria necessário incluir no processo de construção de um posicionamento competitivo uma avaliação não só do apelo que determinado atributo possui, mas também, se melhorias na oferta de um determinado atributo gerará uma aumento na sua demanda, a ponto de justificar os custos de agregação ou da melhoria daquele atributo ou dimensão.

¹⁴⁵ GHEMAWAT, Pankaj *Commitment: The Dynamic of Strategy...*

Uma outra questão refere-se à relação existente entre marca e produto¹⁴⁶. Uma análise de posicionamento, segundo Boyd e Walker¹⁴⁷, pode ser realizada tanto ao nível de produto como ao nível de marca.

A análise ao nível de produto examina a percepção dos consumidores sobre o que eles consideram ser produtos substitutos para satisfazer necessidades básicas. Por exemplo: necessidades de alimentação no café da manhã poderá ser feita segundo dois principais atributos - preço e tempo de preparo; produtos como cereais, ovos e bacon, panquecas, vitaminas instantâneas, etc. podem ser analisados e posicionados dentro do espaço definido por estas duas dimensões. Já a análise de posicionamento por marca, irá identificar para uma determinada categoria de produto, por exemplo, cereais, como as diversas marcas estão posicionadas segundo atributos valorizados para aquela determinada categoria.

A figura a seguir ilustra um mapa da percepção dos consumidores de carros de luxo em 1984. Os produtos foram ranqueados de extremamente pobre a excelente em nove atributos: 1. luxo e conforto, 2. estilo e *design*, 3. confiabilidade, 4. economia de combustível, 5. segurança, 6. custo de manutenção, 7. qualidade, 8. durabilidade, e 9. desempenho na estrada. Estes nove atributos foram então agrupados estatisticamente em duas dimensões, denominadas de "Racionalidade" e "Apelo".

¹⁴⁶ **Nota do Autor:** um aprofundamento desta relação pode ser encontrado em BURSK, Edward C. e CHAPMAN, John F. *Modern Marketing Strategy*. Cambridge, Harvard Business Press, 1964. BUSH, Paul S. e HOUSTON, Michael J. *Marketing: Strategic Foundations*. Homewood, Irwin, 1985 é também uma referência que aborda esta problemática. Outra fonte bastante útil sobre aspectos ligados a marca de produtos pode ser encontrada em uma edição especial do *Journal of Marketing Research*, Volume XXXI, Número 2, Maio, 1994.

¹⁴⁷ BOYD, H. W., Jr. e WALKER, O. C., Jr. *Marketing Management: A Strategic Approach...*

A dimensão "Apelo" representa fundamentalmente as avaliações dos atributos de luxo e conforto, estilo e desempenho, enquanto que a dimensão "racional" reflete posições nos atributos de confiabilidade, economia, manutenção, qualidade e durabilidade. Percebe-se então na figura abaixo que o Buick Riviera está posicionado no ponto mais alto da dimensão de "Apelo", enquanto o Honda Accord é o mais alto na "Racional". Desta forma, o Mapa de Percepção pode ser usado para identificar lacunas que podem representar oportunidades para novos produtos ou posicionamentos.

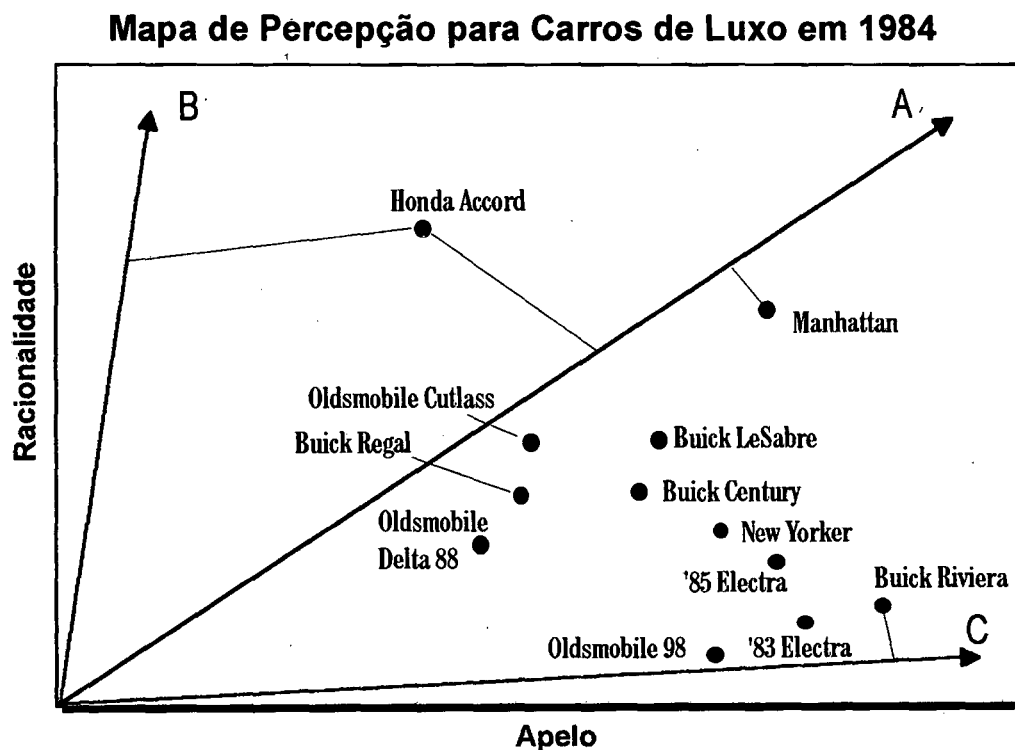


Figura 28 - URBAN, Glen L. e Star Steven H. *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and Decisions*. New Jersey: Prentice Hall, 1991, p. 136

Urban e Star¹⁴⁸ afirmam que este instrumento pode ajudar a agrupar perfis de consumidores conforme o que atribuíram nas duas dimensões. Pode-se, por exemplo, traçar uma reta para cada

¹⁴⁸ URBAN, Glen L. e Star Steven H. *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and...*

composição de importância atribuída a cada uma das dimensões. Assim, consumidores que classificaram ambas as dimensões igualmente em suas importâncias estarão mais predispostos a comprarem os produtos que se situarem no ponto mais alto da flecha A na figura acima.

Representando o mercado como uma coleção de flechas, isto é, possibilidades segundo preferências dos consumidores, podemos visualizar como o mercado está composto. Imaginando que cada flecha ou vetor representa 10% de mercado, podemos ver pela figura abaixo a ilustração de duas possibilidades. Uma primeira (quadro A à esquerda) representando um mercado que valoriza ambas as dimensões, e a segunda (quadro B à direita) em que existe uma dimensão dominante para cada um dos dois subgrupos.

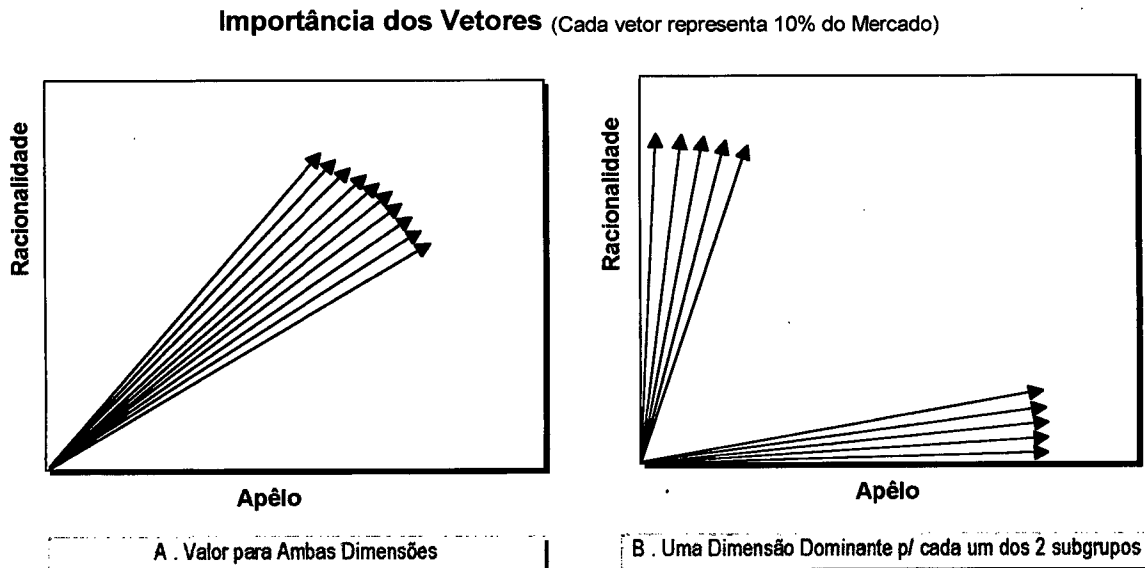


Figura 29 - URBAN, Glen L. e Star Steven H. *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and Decisions*. New Jersey: Prentice Hall, 1991, p. 137

Entretanto, esta análise ficará incompleta caso não seja analisado o fator preço. O valor do pacote dos benefícios que os clientes estarão dispostos a pagar poderá alterar fundamentalmente as

preferências individuais de cada consumidor. Uma das maneiras de incluir esta variável no contexto acima é adicionarmos mais um eixo, obtendo uma análise tridimensional. Outra maneira, adotada por Steven Shugan¹⁴⁹, é dividir ambas as posições em cada dimensão pelo preço médio de cada produto. Ao se fazer esta alteração o mapa pode ficar totalmente diferente. Shugan demonstra isto para o mercado de pastas de dentes¹⁵⁰.

Na figura abaixo podemos ver duas situações. A primeira no quadro A à esquerda demonstrando as posições relativas sem a variável preço. Neste contexto ficaria difícil perceber preferências para a marca Signal, uma vez que não detém liderança em nenhuma dimensão. Contudo, ao se adicionar, na segunda situação à direita, a variável preço a cada uma das dimensões vê-se claramente uma vantagem da marca Signal sob as demais na dimensão "Contra o Mau Hálito/por Dólar".

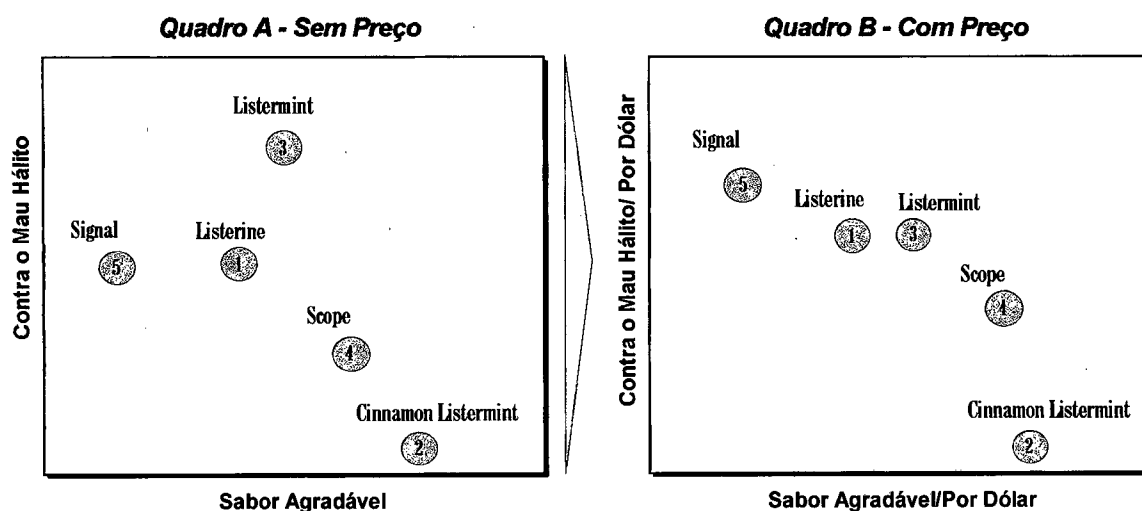


Figura 30 - Adaptado de SHUGAN, Steven M. Estimating Brand Positioning Maps Using Supermarket Scanning Data. *Journal of Marketing Research*, fev. 1987, Fig. 3 p. 10 e Tabela 2 p. 8

¹⁴⁹ SHUGAN, Steven M. Estimating Brand Positioning Maps Using Supermarket Scanning Data. *Journal of Marketing Research*, fev. 1987, p. 1 a 18.

¹⁵⁰ Nota do Autor: Neste caso, os autores não consideram o fator preço como sendo um atributo intrínseco de qualidade e valor, mas sim, como o sacrifício ou a consequência negativa, nos conceitos de Woodruff e Gardial, que o consumidor terá que ter para consumir o produto.

Cabe salientar que a escolha da melhor posição irá depender fundamentalmente da sua relação de custo/benefício, isto é, da margem possível de ser obtida pelo pacote de benefícios percebidos pelo consumidor. Desta maneira, fica fácil perceber o porquê, por exemplo, que adicionar componentes e funções nos produtos que aumentem o benefício para o consumidor nem sempre é a melhor opção, pois o custo desta nova posição pode não apresentar uma relação de margem e volume condizente com os objetivos da empresa.

Desta forma podem-se construir mapas alternativos que forneçam maior poder de análise para esta problemática. A figura a seguir sugere uma possível maneira de avaliar estas variáveis. Supondo uma determinada Estratégia 1 que pressupõe a adição de componentes caros para se aumentarem os benefícios percebidos na dimensão 2, e uma Estratégia 2 que envolve ações em ambas as dimensões do mapa, pode-se perceber que para diferentes estratégias podem existir diferentes composições na relação de margem/volume e no preço médio praticado ao mercado. No exemplo abaixo fica claro que a adoção da Estratégia 2 é mais favorável pois aumenta significativamente a relação de margem/volume estimada na posição D2.

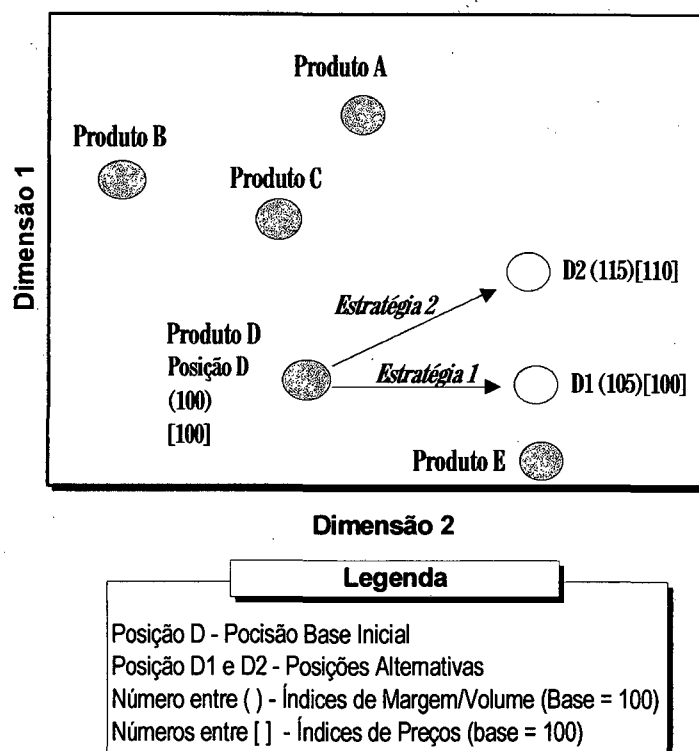


Figura 31 - URBAN, Glen L. e STAR, Steven H. *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and Decisions*. New Jersey: Prentice Hall, 1991, p. 140

Uma última questão não considerada neste modelo são os movimentos da concorrência. O modelo se torna simplista se não for considerado que a concorrência altera suas posições, alterando a percepção dos consumidores quanto ao valor do "pacote" de benefícios ofertados no mercado.

Outra consideração recai na criação de uma nova dimensão. Desenvolvimentos tecnológicos em ambientes de grandes mudanças podem criar condições para que novas dimensões latentes nos consumidores surjam, alterando todo o mapa e seu contexto competitivo. Um exemplo fácil de ser percebido foi o desenvolvimento da sacarina e do aspartame no mercado de refrigerantes - criou a dimensão de produtos com "baixas calorias", que pode ser até visto como um novo segmento de mercado, o "Diet".

Todo o conceito do Posicionamento Competitivo de um produto pode então ser visto segundo uma analogia denominada "o quadrado e a bola". Visualizando as necessidades e expectativas dos consumidores de um determinado segmento como um círculo geométrico e os produtos e serviços de uma empresa como um quadrado, o objetivo mercadológico da companhia será então "posicionar" o seu quadrado na bola, de forma mais rápida e efetiva que outros quadrados (ou retângulos, por assim dizer) da concorrência. A figura abaixo ilustra este conceito.

"O Quadrado e a Bola"

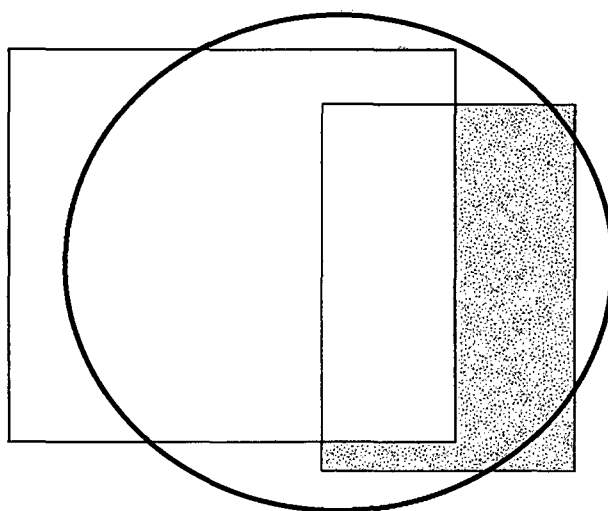


Figura 32

Ao se aprofundar nesta analogia, fica fácil começar a visualizar as relações existentes entre diversos conceitos aqui explorados e discutidos. Um relação facilmente percebida são os espaços da bola não preenchidos nem pelo quadrado nem pelo retângulo, ou seja, necessidades e expectativas não satisfeitas ou "preenchidas" pelas ofertas existentes no mercado. Em outras palavras, tais espaços podem ser vistos como oportunidades de mercado que se apresentam para as empresas posicionarem melhor seus produtos. A figura a seguir ilustra, na parte A e B, maiores detalhes, assim como, outras possibilidades de analogia com conceitos mercadológicos.

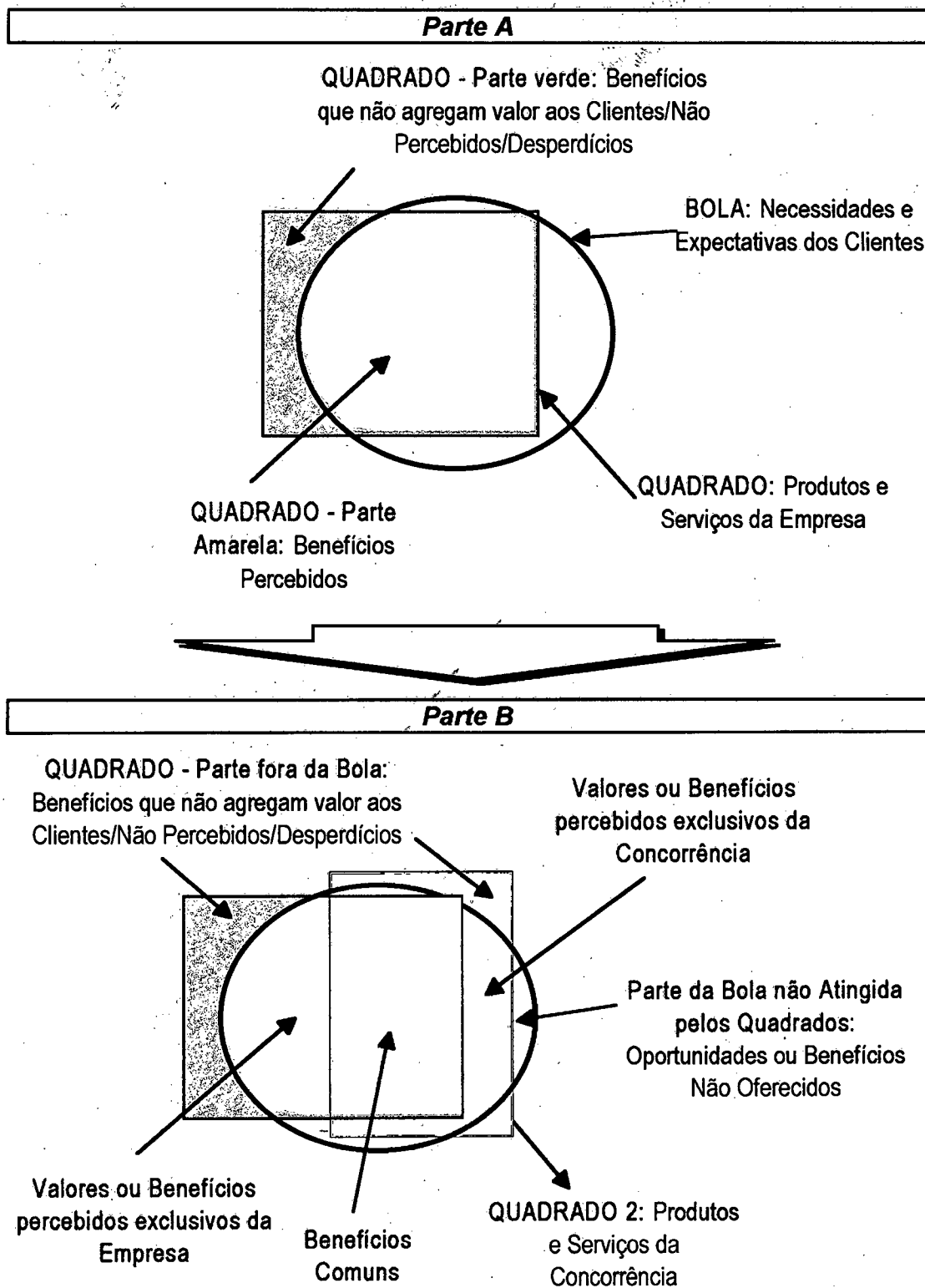


Figura 33

Cabe ressaltar, que ao alinhar esta analogia ao conceito de estratégia de Porter¹⁵¹, no qual esta Dissertação se fundamenta, algumas relações conceituais se sobressaem em importância. A primeira delas é o fato de que um dos fundamentos da definição de Porter é a necessidade de escolha de uma determinada posição em detrimento de outra (*trade-off*). Isto nega, de certa forma, a proposição de que o objetivo mercadológico da empresa seja “colocar o quadrado na bola”, na medida em que este fundamento de Porter sugere a impossibilidade de satisfazer todos em tudo. A única possibilidade desta analogia ser totalmente verdadeira está no fato de a empresa escolher adotar a estratégia genérica de “nicho”, que ao focar em um único segmento, a empresa procura liderar a competição atendendo todas as necessidades deste segmento ou nicho.

Contudo, esta suposta inadequação desaparece se considerarmos o objetivo mercadológico da empresa em obter a melhor posição relativa no círculo para o seu “quadrado”. A qualidade desta posição seria então determinada segundo os conceitos de Ghemawat¹⁵², onde um bom posicionamento deverá refletir em uma boa relação de margem/volume ou na consecução de objetivos mercadológicos da empresa. Estes, em última instância, são determinados pela capacidade da empresa em oferecer uma relação de custo/benefício para os consumidores mais atraente do que a concorrência. E em segundo lugar, pela habilidade da empresa em conhecer as importâncias relativas dos benefícios pelos consumidores, a ponto de reconhecer suas relações de troca ou de *trade-off* entre os atributos e benefícios das ofertas. Em resumo, o quadrado deve preencher melhor e, se possível exclusivamente, as partes do círculo que os consumidores mais

¹⁵¹ PORTER, Michael E. What is Strategy?.

¹⁵² GHEMAWAT, Pankaj *Commitment: The Dynamic of Strategy...*

valorizam, ao mesmo tempo em que gera uma relação de margem e volume e/ou a consecução de objetivos para a companhia.

Ao relacionar estas últimas proposições aos mapas de posicionamento, pode-se afirmar que, para um dado atributo ou dimensão do produto, existe uma posição ideal, que pode ser analisada segundo dois aspectos: grau de atratividade ao consumidor e o seu impacto na relação de margem e volume para a empresa. Assim, se cada consumidor pudesse identificar para uma determinada dimensão, qual a marca ou produtos de sua preferência, poderíamos ter para um determinado segmento qual o ponto ideal daquela dimensão para aquele determinado benefício. Dalrymple e Parsons¹⁵³ sugerem este conceito exemplificando da seguinte forma: “Suponha que um consumidor prefere a marca A a marca B, a qual é preferida sobre a marca C, que é mais preferida que a marca D. Isto significa que a marca ideal para este determinado consumidor deve estar localizada entre a marca A e um ponto entre a marca A e a marca B. Este enfoque pode ser utilizado para mais de uma dimensão”. A figura a seguir representa melhor o enfoque deste autores.

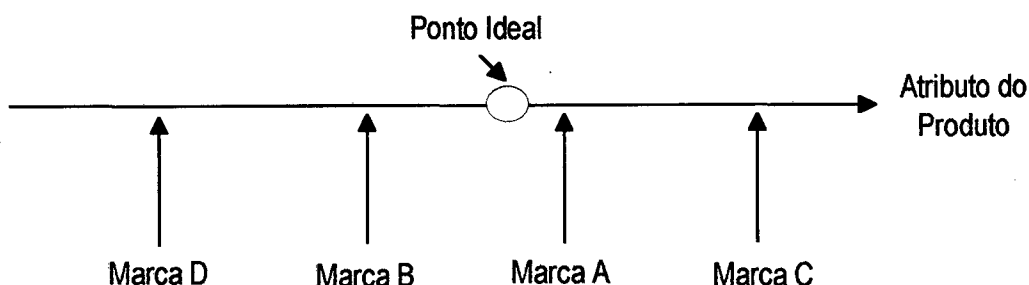


Figura 34 - DALRYMPLE, Douglas J. e PARSONS, Leonard J. *Marketing Management: Strategy and Cases*. New York: John Wiley & Sons, 5ª edição, 1990, p. 169.

¹⁵³ DALRYMPLE, Douglas J. e PARSONS, Leonard J. *Marketing Management: Strategy and Cases*. New York: John Wiley & Sons, 5ª edição, 1990.

Vale ressaltar que ao realizar este tipo de análise, não se pode esquecer da relação de hierarquia do valor, ou seja, o ponto ideal de um atributo deverá refletir preferências nos benefícios e consequências perseguidos pelos consumidores.

Outra relação importante para esta Dissertação está no fato de que a “bola se move”, isto é, as necessidades e expectativas dos consumidores se alteram ao longo do tempo, assim como os movimentos competitivos da concorrência.

Segundo Woodruff e Gardial¹⁵⁴, as necessidades e expectativas dos consumidores se alteram de duas grande formas. Em primeiro lugar, nas importâncias relativas entre as dimensões e, em segundo, com a inclusão de uma nova dimensão. No setor automobilístico, por exemplo, a dimensão “segurança” começou a ser explorada apenas nas últimas duas décadas. Hoje, marcas européias como a Volvo tentam se posicionar como os veículos mais seguros. Recentemente a linha Lexus da Toyota também começou a comunicar também o oferecimento deste tipo de benefício nos comerciais de seus modelos.

Um monitoramento do posicionamento competitivo dos produtos da empresa deve então envolver as mudanças e fatores que influenciam os movimentos da “bola” e dos “retângulos” existentes no mercado.

¹⁵⁴ WOODRUFF, Robert B. e GARDIAL, Sarah F. *Know your Customer: New Approaches to Understand Customer Value and Satisfaction...*

5) SISTEMAS DE MONITORAMENTO

Como já abordado, um dos conceitos principais da administração estratégica é que as empresas devem estar adequadamente alinhadas ao seu meio ambiente externo. Desta forma, a literatura sobre estratégia de uma forma em geral apresenta uma grande variedade de Sistemas de Monitoramento, cada um com um diferente objetivo e enfoque, abordando com maior ou menor ênfase variáveis comuns ou distintas às demais.

Este capítulo envolve então uma descrição do modelo conceitual e principais características de uma seleção de Sistemas de Monitoramento discutidos na literatura, os quais foram selecionados de acordo com sua relevância para os objetivos aqui descritos. Foram 4 principais Sistemas de Monitoramento identificados: Sistema de Gerenciamento de Eventos Estratégicos, Sistema de Investigação Ambiental, Sistema de Inteligência Competitiva e o Controle Estratégico.

Apesar de pode ser, de certa forma, considerado como uma das bases para a construção de muitos dos modelos aqui apresentados, é importante mencionar que o Sistema de Informações Mercadológicas ou de Marketing (SIM)¹⁵⁵, não será abordado nesta Dissertação, por já estar amplamente discutido e pesquisado na literatura, não sendo necessário um aprofundamento maior deste tema para os propósitos aqui descritos.

¹⁵⁵ Nota do Autor: Interessados no aprofundamento deste tema podem recorrer a: SMITH, Samuel V.; BRIEN, Richard H. e STAFFORD, James E. *Readings in Marketing Information Systems: A New Era in Marketing Research*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1988; KOTLER, Philip. *Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.; UHL, Kenneth P. *Sistemas de Informações de Marketing*. In: BRITT, S. & BOYD, H. *Marketing. Gerência e Ação Executiva*. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1981.; MONTGOMERY, David B. e URBAN, Glen Science in Marketing. In: BOYD, JR., Harper & MASSY, William F. *Administração de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 1978.; entre muitos outros.

As principais definições, características e enfoques encontrados na literatura são discutidos a seguir para cada um dos quatro sistemas identificados acima. Ao final da descrição de cada sistema, existe um breve comentário a respeito de suas contribuições aos objetivos desta Dissertação.

5.1) Gerenciamento de Eventos Estratégicos

Ao introduzir o conceito de turbulência ambiental juntamente com sistema de informações, um dos primeiros enfoques encontrados trata do processo de identificação e análise de eventos ou questões estratégicas que podem aparecer inesperadamente em seu contexto competitivo, dado as grandes e rápidas mudanças que se desenvolvem ao seu redor. Este enfoque, idealizado por Igor Ansoff¹⁵⁶, é normalmente denominado como *Strategic Issue Management*, ou Gerenciamento de Eventos Estratégicos.

Segundo Ansoff, o Gerenciamento de Eventos Estratégicos é um procedimento sistemático para identificação prévia e resposta rápida de mudanças repentinas que ocorram dentro ou fora da organização.

Cabe ressaltar que algumas literaturas apresentam um corolário deste conceito, mais voltado para eventos externos, a Administração de Eventos, ou *Issues Management*. Para Varadarajan, Clark e Pride¹⁵⁷, este último é um sistema de monitoramento que envolve a identificação de tendências,

¹⁵⁶ ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic...*

¹⁵⁷ VARADARAJAN, P. Rajan, CLARK, Terry, PRIDE, William M. Controlling the Uncontrollable: Managing Your Market Environment. *Sloan Management Review*, p. 39 - 47, Winter, 1992.

preocupações ou eventos emergentes que provavelmente irão impactar a organização em seu futuro.

O conceito de Eventos Estratégicos surgiu durante a evolução do processo de revisão dos planejamentos estratégicos das empresas. Ao perceberem uma inadequação de se rever anualmente todo o planejamento realizado, as empresas começaram a buscar alternativas para os seus ciclos de revisão mais voltadas a questões ou eventos estratégicos que aconteceram no seu negócio e que puderam, de alguma forma, impactar os planos anteriormente definidos. Para Egelhoff¹⁵⁸, Eventos Estratégicos são "... tendências, desenvolvimentos e dilemas que afetam uma organização como um todo e sua posição em seu ambiente". Para Dutton e Ottensmeyer¹⁵⁹ eventos ou questões estratégicos incluem ameaças, oportunidades e problemas que a empresa terá que enfrentar em seu ambiente competitivo.

Duas grandes consequências começaram a surgir deste contexto. A primeira vinculada ao processo de análise, isto é, formas de se avaliar a criticidade de um determinado evento. E uma segunda, cada vez mais crítica, à medida que o ambiente torna-se mais turbulento, vinculada ao processo de identificação de eventos.

O processo de análise para Ansoff¹⁶⁰ fica atrelado a uma avaliação das ameaças e oportunidades e pontos fortes e fracos da companhia, envolvendo assim aspectos tanto internos e externos à

¹⁵⁸ EGELHOFF, W. G. Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-processing Approach. *Administrative Science Quarterly*, n. 27, p. 435-458, 1982

¹⁵⁹ DUTTON, J. E. e OTTENSMEYER, E. Strategic Issues Management Systems: Forms, Functions and Contexts. *Academy of Management Review*, n. 12, p. 355-365, 1987

¹⁶⁰ ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic...*

organização. A figura a seguir ilustra a estrutura para a análise estratégica de eventos segundo este autor.

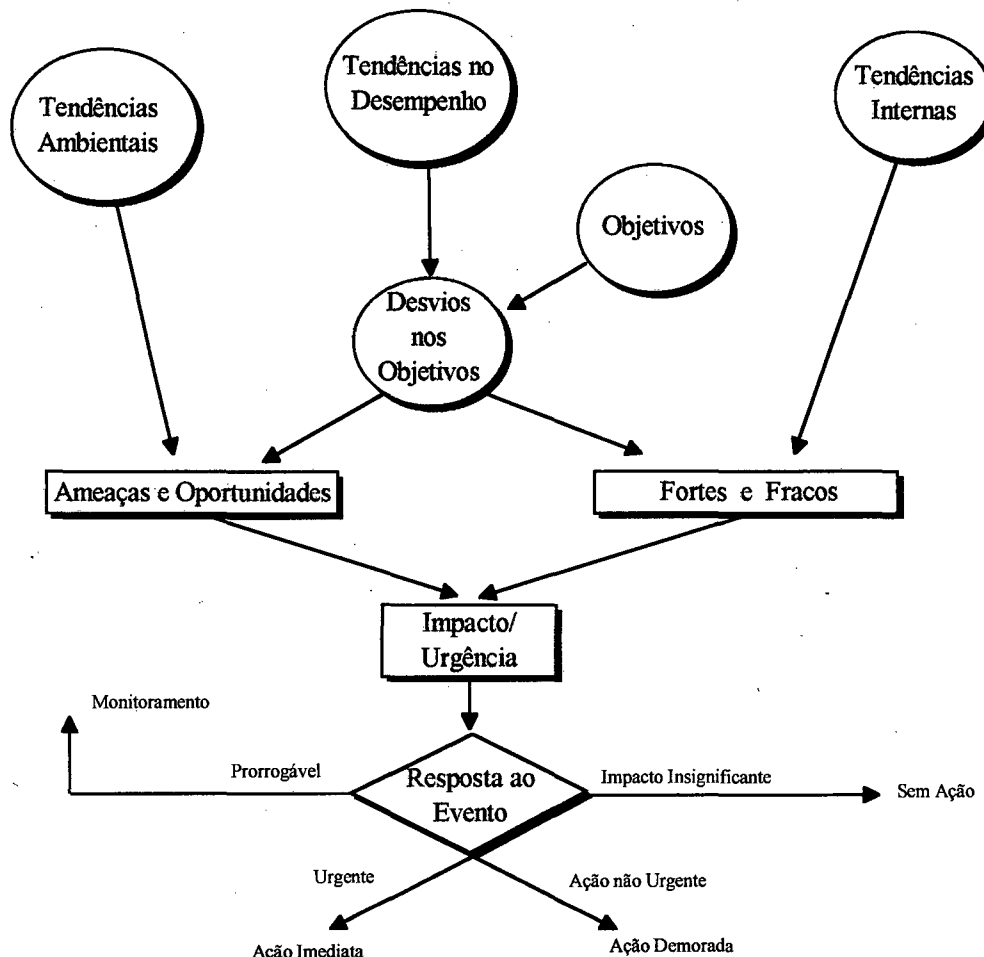


Figura 35 - ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic Management*. Londres: Prentice Hall, 2ª edição, 1990. p. 372.

Como se pode notar pela figura acima, existem três grandes fontes de informação para se identificar eventos estratégicos: Tendências Ambientais, Tendências no Desempenho e Tendências Internas. Ansoff¹⁶¹ sugere então como ponto de partida do processo de identificação uma análise através de uma lista de possíveis tendências nestas três grandes fontes. Longe de ser uma lista completa, o

¹⁶¹ ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic Management*. p. 373-374.

autor reforça que a empresa deve descartar aquelas sem importância para o seu contexto, incluindo outras a partir do processo de investigação ambiental.

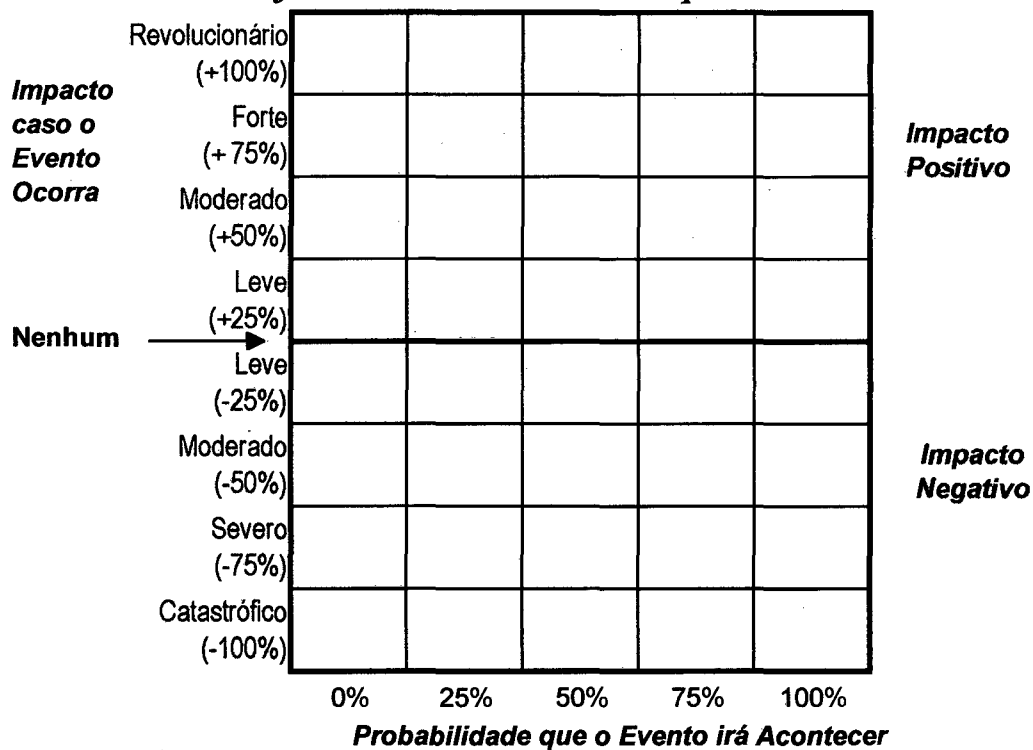
Para William Renfro¹⁶² este processo envolve basicamente dois instrumentos analíticos que oferecem um outro tratamento para a priorização dos eventos ambientais. O primeiro envolve uma análise da probabilidade de acontecimento de um determinado evento aliado ao provável impacto que este possuirá no negócio da companhia, de forma que os eventos considerados como de maior impacto, seja um impacto positivo ou negativo, e ao mesmo tempo com maior probabilidade de ocorrência são vistos como estrategicamente mais importantes.

O segundo instrumento relaciona esta importância, determinada no primeiro instrumento, a dois importantes conceitos. O primeiro envolve o grau de confiança que os executivos possuem com relação ao seu próprio nível de especialização e conhecimento sobre aquele determinado evento analisado.

O segundo conceito se caracteriza pelo nível de consenso que os executivos possuem a respeito de suas próprias avaliações. Assim, este instrumento, transformado graficamente em um cubo contribui com uma lógica para atuação e análise do grupo de executivos que estará estudando as mudanças e eventos externos. Ambos instrumentos estão ilustrados a seguir.

¹⁶² RENFRO, William L. *Issues Management in Strategic Planning*. Westport: Quorum Books, 1993

Gráfico de Probabilidade e Impacto



Cubo de Renfro

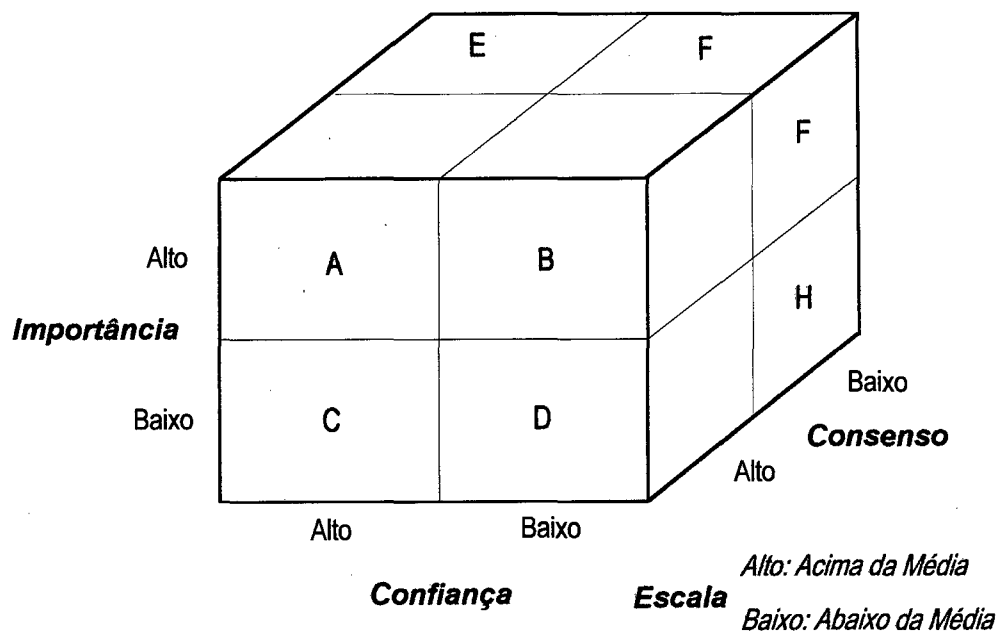


Figura 36 - RENFRO, William *Issues Management in Strategic Planning*. Westport: Quorum Books, 1993, p. 84-85

O processo de identificação de eventos para Renfro¹⁶³ inicia pela percepção de que qualquer evento não é isolado e repentino. É um processo que evolui de maneira mais rápida ou mais lenta de acordo com a natureza e complexidade do meio ambiente. Para este autor, existe uma sequência lógica que pode caracterizar esta evolução. O processo inicia pela identificação de pequenas mudanças em indicadores mais superficiais, objetivos e fáceis de se visualizar, seguido posteriormente por alterações nas forças estruturais e institucionais do meio, para posteriormente evidenciar mudanças nos valores e estilos de vida, para finalmente verificar mudanças em aspectos mais filosóficos da humanidade como um todo. O processo de identificação deve então focar esforços nos três primeiros estágios de forma gerar uma perspectiva tanto de curto e médio prazos.

Indicadores Superficiais	Forças Estruturais/ Institucionais	Estilos de Vida e Valores	Filosofias da Humanidade

Indicadores Superficiais	0 a 1 ano
Forças Estruturais/ Institucionais	1 a 7 anos
Estilos de Vida e Valores	5 a 20 anos
Filosofias da Humanidade	10 a 100 anos

Figura 37 - RENFRO, William L. *Issues Management in Strategic Planning*. Westport: Quorum Books, 1993, p. 17

¹⁶³ RENFRO, William L. *Issues Management in Strategic Planning...*

Os conceitos de turbulência de Ansoff¹⁶⁴, quando aplicados aos sistemas de informação, evidenciam uma necessidade de se obter métodos de gerenciamento em tempo real, compatíveis ao nível de turbulência enfrentado pela empresa. Assim, os sistemas de informação, quando inseridos em um ambiente turbulento, devem possuir flexibilidade e rapidez tanto na detecção dos eventos, como na tomada de decisão de respostas às mudanças que aparecem no meio.

Desta forma, cabe explorar a sistemática que Ansoff sugere para a implementação do processo de Gerenciamento de Eventos Estratégicos. Este processo, apresentado na figura a seguir, envolve resumidamente os seguintes ingredientes:

1. Um sistema de vigilância e observação constante sobre tendências ambientais, industriais, tecnológicas, econômicas, político e sociais.
2. Com reuniões frequentes entre a alta e média gerência, a empresa determina quando um determinado evento é considerado uma grande oportunidade ou ameaça.
3. Junto com a área de planejamento, a alta administração classifica eventos entre uma destas quadro categorias.
 - Eventos de grande urgência com efeitos prováveis de larga escala e que devem receber atenção imediata.

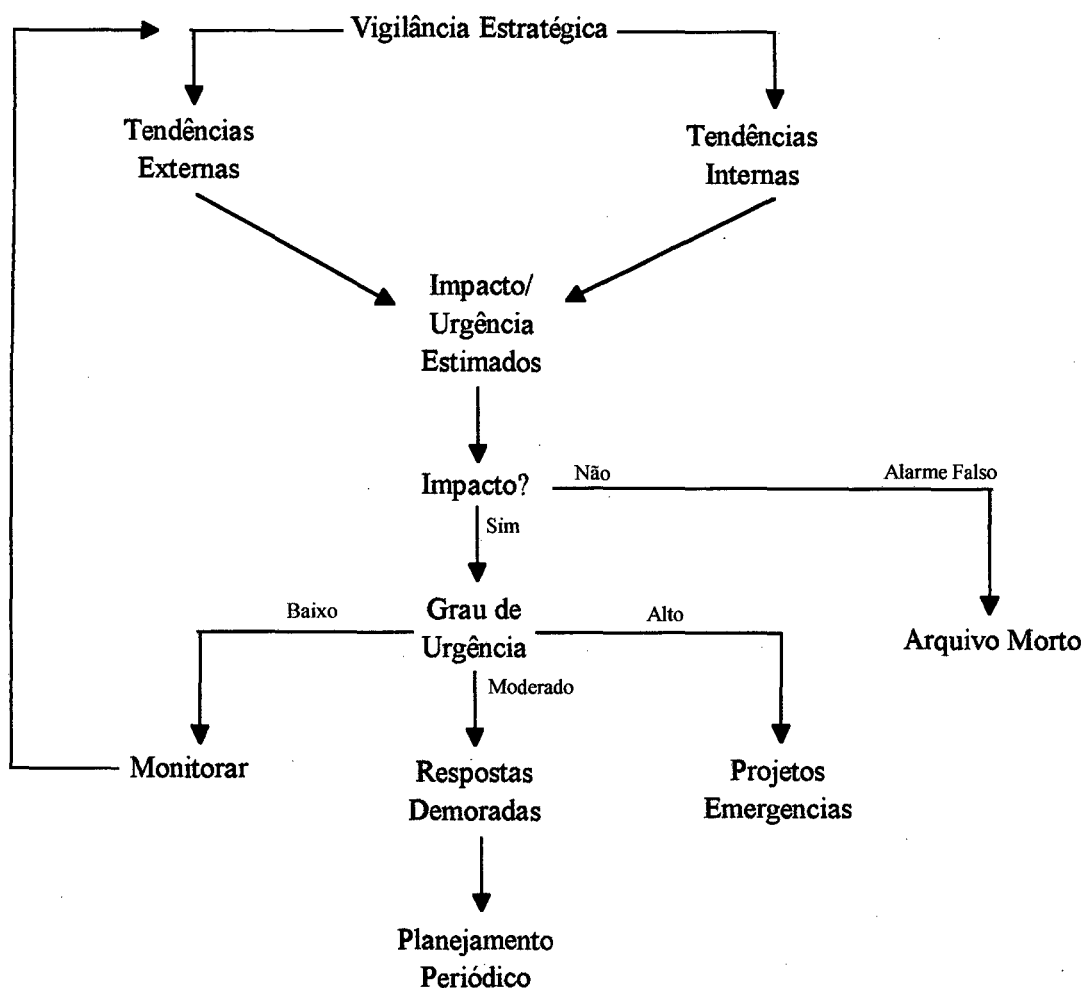
¹⁶⁴ ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic...*

- Eventos de Moderada Urgência com efeitos prováveis de larga escala, mas que podem ser resolvidos no próximo ciclo de planejamento da empresa.
- Eventos não urgentes com efeitos prováveis de larga escala que deverão ser monitorados
- Eventos que são considerados “alarmes falso” e que podem ser desconsiderados.

4. Os eventos urgentes são então estudados e/ou resolvidos por áreas específicas ou grupos multifuncionais formados especialmente para esta tarefa.

5. A resolução dos Eventos são então monitorados pela alta administração por suas implicações estratégicas e táticas.

Uma lista de eventos e de suas prioridades é mantida atualizada através de revisões periódicas realizadas pela alta administração.



GERENCIAMENTO DE EVENTOS ESTRATÉGICOS (STRATEGIC ISSUE MANAGEMENT)

Figura 38 - ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic Management*. Londres: Prentice Hall, 2ª edição, 1990. p. 19.

Como se pode perceber, o Gerenciamento de Eventos Estratégicos é um sistema simples, não requerendo maiores investimentos ou complexidades internas. Entretanto, Ansoff¹⁶⁵ apresenta um dos grande pontos falhos deste sistema o fato de que o Sistema de Vigilância não conseguirá identificar sempre, com a mesma acurácia e tempo, as características que tornam os Eventos avaliáveis segundo o seu impacto.

¹⁶⁵ ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic Management*.

Nestes casos, o autor considera que haverá “sinais fracos” dos Eventos que se caracterizarão por uma incapacidade de serem totalmente compreendidos em sua natureza e prováveis efeitos. Com o tempo os “sinais fracos” passam a ser compreendidos, podendo ser mais corretamente avaliados e respondidos adequadamente. A grande variável torna-se o tempo disponível para se dar esta resposta adequada. Ansoff¹⁶⁶ afirma que ambientes com nível de turbulência entre 3,5 a 4 a empresa poderá esperar o fato do sinal se tornar “forte” para poder ser analisado e respondido. Em ambientes de alta turbulência (nível 5) será necessário que a empresa inicie sua resposta enquanto o sinal do meio ambiente ainda é “fraco”.

O Gerenciamento de Eventos Estratégicos se caracteriza assim por um sistema que monitora e analisa eventos importantes que aparecem para a empresa, como sendo um canal de ligação estratégica da empresa com o ambiente capaz de identificar, processar e disseminar características e prováveis impactos para a empresa. Desta forma não apresenta nenhum foco específico de atuação ou análise, não necessitando desta forma nenhuma metodologia ou instrumento específico para análise, pelo contrário, quanto mais utilizar ferramentas genéricas de análise, como a Análise SWOT, mais adequado estará para processar todo e qualquer evento que apareça para a organização. Pode-se afirmar então que, para efeitos desta Dissertação, este sistema oferece importantes contribuições no sentido de desenhar a forma de detectar eventos e sinais externos, não agregando, entretanto, ferramentas de análise e estruturação mais específicos para a temática do posicionamento competitivo.

¹⁶⁶ ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic Management*.

5.2) SISTEMA DE INVESTIGAÇÃO AMBIENTAL

Ao envolver o tema turbulência ambiental, um dos primeiros conceitos que é encontrado na literatura é o *Environmental Scanning*, ou melhor, Investigação Ambiental. Segundo Stoffels¹⁶⁷, Investigação Ambiental é "...uma metodologia para enfrentar questões externas do ambiente competitivo, social, econômico e tecnológico que possam ser difíceis de observar ou diagnosticar, mas que não podem ser ignoradas e que também não desaparecerão". Procura desta forma, identificar situações emergentes, ameaças ou oportunidades geradas no meio ambiente e que podem ser difíceis para a organização "internalizar".

Por sua natureza, o foco da Investigação Ambiental é essencialmente estratégico. Ainda que muitas organizações devam tempo e esforços em analisar o meio ambiente, na grande maioria das vezes, tais esforços não possuem um enfoque estratégico, uma vez que são analisados eventos que já ocorreram, com os quais crises já surgiram ou estão em iminência de surgir. Segundo este autor, o melhor uso de tais análises estão no máximo na adaptação tática da empresa. Uma Investigação Ambiental eficaz, por outro lado, é pró-ativa; o seu foco é nos eventos, questões, decisões e dados futuros.

Em seu artigo "Environmental Scanning for Future Success", Stoffels¹⁶⁸ explora a situação em que o foco de curto prazo, até então estrategicamente válido para as empresas, falhou. Em sua argumentação a excessiva simplificação das consequências diretas, indiretas e menos mensuráveis

¹⁶⁷ STOFFELS, John D. *Strategic Issues Management...*

¹⁶⁸ STOFFELS, John D. Environmental Scanning for Future Success, *Managerial Planning*, Nov./Dec., 1982, p. 4-12

de um rápido crescimento econômico aliado à subestimação do grau de readequação social frente a tais mudanças e a falha em detectar as consequências e desafios para a gestão das rápidas e radicais mudanças tecnológicas levaram as organizações de hoje a se preocupar significativamente mais com a questão e relacionamento externos de seu meio ambiente competitivo, ao ponto em que hoje, não mais é possível competir sem uma visão mais ampla da natureza e tendências do meio em que a empresa está inserida. A figura abaixo explora a visão de Stoffels¹⁶⁹ sobre o impacto do crescimento nas mudanças ambientais:

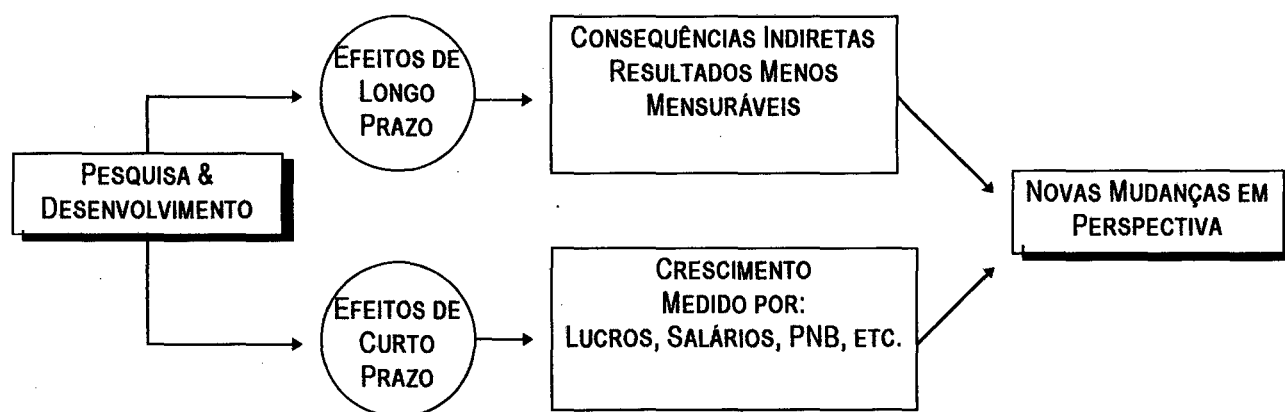


Figura 39 - STOFFELS, John D. Environmental Scanning for Future Success. *Managerial Planning*, Nov./Dec., 1982, p. 5.

Para estes autores a segunda maior função do processo de exame é alertar a empresa de mudanças fundamentais entre os parâmetros que definem o seu meio ambiente. Um dos principais pontos abordados por estes autores é que, para a empresa ter um processo de exame efetivo, é necessário se ter uma clara visão ou definição de qual é o negócio da empresa; pelo modo com uma empresa encara o seu negócio é possível se ter uma determinada visão de sua indústria,

¹⁶⁹ STOFFELS, John D. Environmental Scanning for Future Success...

concorrentes, tecnologias, etc., e, conseqüentemente, uma visão também mais clara de oportunidades e ameaças que poderão impactar a empresa, dados a serem monitorados, etc.

Com o intuito não de controlar, mas de aumentar o senso de oportunidades; não para medir, mas para melhorar o poder de resposta é que a Investigação Ambiental busca identificar situações emergentes, oportunidades ou riscos na sociedade que podem auxiliar o desenvolvimento ou alteração da estratégia da companhia. Em resumo a Investigação Ambiental auxilia a empresa a adequar o seu comportamento às mudanças da realidade externa.

Segundo Stoffels¹⁷⁰ existem basicamente quatro tipos de Investigação Ambiental, que de certa forma, podem ser representados em um *continuum* em termos de grau de ênfase organizacional, custos e formalização da sistemática de investigação. São eles: 1. Observação Informal, 2. Observação Condicionada, 3. Busca Informal e 4. Busca Formal. A seguir percorremos os principais conceitos em cada um:

1. OBSERVAÇÃO INFORMAL - A mais econômica e comum maneira de se investigar o ambiente. Se bem utilizada e motivada a observação informal pode ser uma maneira efetiva de sentir, ainda que vagamente, uma nova questão, oportunidade ou "impressão" de mudança, podendo assim aconselhar estudos futuros. Para maximizar os benefícios deste método, a companhia deve prover o acesso a informação para os indivíduos, através da assinatura de revistas especializadas, participação em seminários, associações de classe, etc.

¹⁷⁰ STOFFELS, John D. Environmental Scanning for Future Success...

2. OBSERVAÇÃO CONDICIONADA - Pode ser considerado um passo posterior à Observação Informal, no sentido de após ser capaz de articular questões emergentes e poder conhecer os tipos de informação que são necessários ser investigados, a empresa pode focar mais seus esforços através da Observação Condicionada. Este método é ainda passivo no sentido de que o condicionamento é feito para observação e não para busca de uma inteligência ambiental específica.

3. BUSCA INFORMAL - No passo seguinte, após identificar uma oportunidade ou ameaça "real", a empresa pode comprometer mais recursos para dar uma certa continuidade à investigação. Busca Informal também é aplicada em casos de determinadas questões serem relevantes ou necessárias para a mudança das estratégias existentes.

4. BUSCA FORMAL - Existem casos de algumas questões não se ajustarem a uma busca informal, por vários motivos: complexidade, interdependência, etc. Assim, começa-se uma busca mais formal por alguma estrutura metodológica de análise e investigação que forneça uma melhor compreensão do ambiente externo.

Assim, percebe-se que o nível mais elementar da Investigação Ambiental é a observação, pela qual a empresa procura aprender "o que é". O nível mais alto refere-se à previsão, onde a empresa procura integrar os sinais dos eventos ou condições futuros num modelo consistente onde a estratégia poderá ser baseada.

Outro grande estudioso sobre o processo evolutivo da Investigação Ambiental é o Prof. Subhash Jain¹⁷¹. Este autor afirma que a efetividade de um planejamento estratégico está diretamente relacionado a capacidade da empresa em investigar o meio ambiente. Uma análise precisa do meio ambiente, segundo ele, provê o melhor mapa para maximização das oportunidades e alocação de recursos para se antecipar o futuro em favor da empresa. Assim, Jain conduziu um estudo durante 2 anos com um total de 188 corporações da *Fortune 500* para estudar os diferentes enfoques e características dos esforços de investigação ambiental destas empresas.

Neste estudo o autor conclui que a Investigação Ambiental evolui basicamente em quatro grandes fases ou estágios: Primitivo, Ad hoc, Reativo e Pró-ativo. A figura abaixo descreve em maiores detalhes as principais características de cada uma destas fases.

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Primitivo	Ad hoc	Reativo	Pró-ativo
Enfrenta o ambiente como aparece	Observa impactos prováveis do meio ambiente	Lida com o ambiente como forma de proteger o futuro	Prevê o ambiente para um futuro desejado
É exposto à informação sem propósito ou esforço	Sem pesquisa ativa	Esforços aleatórios e desestruturados	Esforço deliberado e estruturado
	É sensível a informação de questões ou eventos específicos	Pouca coleta de informações específicas	Coleta de informações específicas
			Metodologia pré-estabelecida
Investiga sem vontade	Investiga p/ compreender melhor uma determinada questão	Investiga para responder apropriadamente aos mercados e concorrência	Investigação estratégica para estar à frente competitivamente

Figura 40 - JAIN, Subhash C. Environmental Scanning in U.S. Corporations. *Long Range Planning*, Great Britain, v. 17, n. 2, p. 118, 1984.

¹⁷¹ JAIN, Subhash C. Environmental Scanning in U.S. Corporations. *Long Range Planning*, Great Britain, v. 17, n. 2, p. 117-128, 1984.

Outro enfoque evolutivo é apresentado por Fahey e King¹⁷². Estes autores desenvolveram um quadro explicativo de modelos de Análise Ambiental. A figura a seguir retrata as principais características de cada modelo:

<i>Modelos</i> <i>Características</i>	<i>Não Regular</i>	<i>Regular</i>	<i>Contínuo</i>
Meios Utilizados para Análise	Estudos de Caso - Estudos "Ad hoc"	Estudos periodicamente atualizados	Coleta e processamento organizados
Escopo de Análise	Eventos Específicos	Eventos Seleccionados	Grande Variedade de Sistemas Ambientais
Natureza de Análise	Reativa	Antecipatória	Antecipatória
Orientação da Análise	Crises	Decisões	Processo de Planejamento
Impacto das Decisões	Curto Prazo	Curto e Médio Prazos	Longo Prazo
Ênfase de Tempo da Análise	Retrospectivo	Retrospectivo e Presente	Prospectivo
Responsável pela Análise	Departamentos Consultivos	Departamentos Consultivos	Unidade de Análise Ambiental

Figura 41 - Fahey, Liam e King, William R. Environmental Assessment for Corporate Planning. *Business Horizons*, August 1977, p. 63

Um dos pontos, no quadro acima, talvez contestável nos modelos de administração de hoje seja a questão da responsabilização pela análise. O modelo organizacional atual não sugere mais a adoção de tais tipos de áreas ou divisões, uma vez que se caracteriza por custos fixos cada vez

¹⁷² FAHEY, Liam e KING, William R. Environmental Assessment for Corporate Planning. *Business Horizons*, August 1977

maiores para a empresa. A formação de um comitê multifuncional e multi-hierárquico parece fazer mais sentido no mundo dos negócios de hoje.

Um importante ponto de ser discutido é que a implementação de todo processo de Investigação Ambiental requer inicialmente o desenho de uma estratégia específica, pois cada empresa pode possuir situações de mercado únicas que geram necessidades de informação e responsividade também particulares. Tais condições podem determinar não só “o que e como” monitorar, mas também o “quanto” investir no esforço de investigação.

Neste desenho, a primeira grande decisão estratégica para se ter um processo mais efetivo e a um custo menor é focar mais precisamente a extensão e profundidade de investigação nos Ambientes Operacionais/Tarefa e Distante/Remoto através das cinco dimensões ambientais - Operacional, Financeira, Tecnológica, Competitiva e Interessados (Stakeholders). A figura abaixo ilustra esta decisão mostrando que o tamanho da área verde pode refletir o total de recursos comprometidos à Investigação, ou seja, à sua Zona Focal. A lógica da figura indica que quanto mais distante a área estiver do centro maior será o comprometimento em se investigar aspectos mais remotos ou gerais daquela determinada dimensão ambiental. Logicamente, esta decisão varia de empresa para empresa, das estratégias adotadas, características competitivas, etc. Por exemplo, uma grande companhia multinacional no ramo petroquímico terá que se preocupar muito mais com aspectos sócio-econômicos internacionais do que uma empresa local no ramo varejista. Peter Schwartz¹⁷³ afirma que empresas localizadas em uma única região ou país devem se preocupar mais com

¹⁷³ SCHWARTZ, Peter *The Art of the Long View*. New York: Doubleday Currency. 1991

aspectos locais; para ele mudanças ao nível da economia global irão sempre se repercutir localmente, não havendo, portanto, necessidade de se monitorar esferas ou dimensões muito distantes do negócio da empresa.

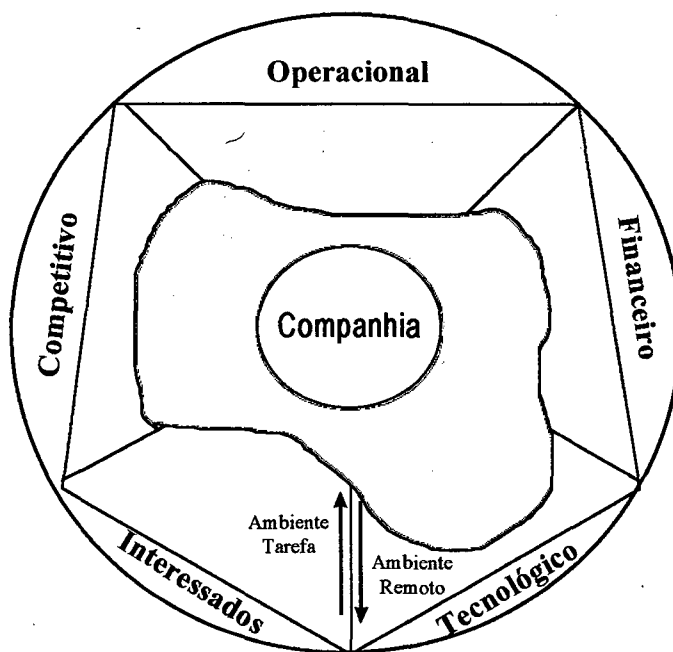


Figura 42 - STOFFELS, John D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive Guide to Environmental Scanning*. New York: Pergamon, 1994, p. 58

Stoffels¹⁷⁴ lembra que as empresas tendem a se concentrarem mais na dimensão competitiva; entre as razões disto podemos citar benefícios estratégicos, predisposição natural dos gerentes, maior facilidade/proximidade de obtenção de dados, entre outros. O importante, contudo, é que normalmente sinais aparecem espontaneamente nesta dimensão ao passo que as outras dimensões não possuem o mesmo comportamento, especialmente aqueles setores mais distantes ou remotos.

¹⁷⁴ STOFFELS, John D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive Guide to Environmental...*

Desta forma, a empresa deve estar atenta para que a priorização das dimensões em termos de sua alocação de recursos deve ser feita com base na importância estratégica em termos de ameaças e oportunidades que poderão surgir de cada uma das categorias.

Há de se ressaltar o perigo da empresa adotar uma única dimensão para ser investigada. Quanto mais fortemente uma empresa foca única e exclusivamente uma determinada categoria, maior será a probabilidade/risco da empresa se tornar “cega” ou incapaz de perceber questões ou variáveis emergentes advindas das outras dimensões e mesmo inter-relacionamentos existentes entre as dimensões. Assim se a empresa periodicamente reavaliar a priorização destas dimensões, maior serão as chances de identificar questões emergentes e que sejam objeto da administração estratégica.

Outro fator não menos importante é a inter-relação inerente às dimensões que não podem ser esquecidas quanto ao correto dimensionamento da Zona Focal. Implicações em uma determinada dimensão podem surgir em função de mudanças ou eventos de outras dimensões. Por exemplo, pressões de natureza ecológica podem implicar em um aumento de custos operacionais e de matéria-prima (Dimensão Operacional). Desta forma, nenhuma dimensão pode ser esquecida ou renegada.

Não menos importante é o número de anos futuros que a empresa irá abranger em seu processo de investigação. Stoffels¹⁷⁵ afirma que caso a empresa não tenha a capacidade ou a predisposição estratégica de responder ou mudar rapidamente, adaptando-se a um novo *input* estratégico, o autor

¹⁷⁵ STOFFELS, John D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive Guide to Environmental...*

sugere que o foco de sua prática de investigação esteja entre 5 a 20 anos. Empresas mais ágeis podem focar dentro de um espaço de 3 a 10 anos. Poucas firmas, porém, podem estrategicamente focar em um período de 1 a 3 anos, podendo contudo usar os “inputs” dentro deste período para propósitos táticos. Este enfoque não parece muito consistente pois assume-se que uma empresa ágil não precisa visualizar o seu futuro além de 10 anos, independentemente do processo tecnológico envolvido e da agilidade de seus concorrentes em estar à frente nestes desenvolvimentos, isto levaria logicamente a uma necessidade de se avaliar a flexibilidade de cada empresa, a fim de não perder competitividade nos anos futuros.

Segundo Ansoff¹⁷⁶, este processo de tomada de decisão para resposta estratégica pode sofrer atrasos basicamente por duas razões; a primeira advém do fato de que o sistema da empresa demora em oferecer e interpretar e comunicar a ameaça ou oportunidade entre os principais executivos da companhia. A segunda causa da lentidão de resposta pode ser comportamental, no sentido de resistência política à mudança, preferências naturais em lidar com circunstâncias/eventos familiares ou já conhecidos, exigências por verificações dos sinais, etc.

Assim, uma variedade de fatores podem influenciar a maneira pela qual uma empresa ajusta seus esforços de investigação no sentido de otimizar uma Zona Focal que reflita mais fortemente as suas necessidades. Alguns destes fatores são apresentados a seguir:

¹⁷⁶ ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic Management*.

Um primeiro aspecto a ser considerado é que existem "características críticas, eventos, condições e variáveis que dirigem o sucesso de uma organização"¹⁷⁷ - os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) podem auxiliar na definição das necessidades de informação da empresa e na sua estratégia de investigação. Este auxílio advém de uma análise dos fatores ambientais que impactam ou influenciam os FCS; mesmo sendo estes elementos prováveis do ambiente operacional/tarefa, seus fatores influenciadores podem estar localizados em regiões mais remotas do ambiente externo. Stoffels¹⁷⁸ sugere algumas das perguntas que podem auxiliar esta identificação são:

1. Que evidências o ambiente externo provê que os FCS's atuais ainda continuam válidos?
2. De que maneira a organização já se modificou de modo de que tais FCS's não mais se aplicam?
3. Que sinais podem ser detectados no Ambiente Geral/Remoto que podem suportar o aparecimento de novos e diferentes FCS's?
4. Identifique 5 forças ambientais que possuam impactos positivos e negativos sobre os FCS's.

Segundo este autor, o problema da determinação de quais os dados deverão ser monitorados passa também pelo entendimento das premissas pelas quais os planos foram definidos. Estes pressupostos são os fatores que devem ser perseguidos e monitorados pelo sistema de investigação ambiental, de forma que uma vez tais premissas não sejam mais válidas, a empresa terá que reavaliar seus planos. Uma questão que se coloca a este argumento está no fato de que as premissas podem vir a não englobar todos os fatores relativos a, por exemplo, movimentos de

¹⁷⁷ LEIDECKER, J.K. e BRUNO, A.V. Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*, Fev. 1984, p. 23-32

¹⁷⁸ STOFFELS, John D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive...*

concorrentes, mudança de hábitos dos clientes, novos entrantes, etc. Desta forma o monitoramento de premissas é fundamental, mas não deve ser tratado como os únicos fatores que devem ser monitorados.

Um outro fator a ser considerado é a dinâmica dos mercados e economias, uma vez que criam elos entre a estratégia e o ambiente. Em qualquer metodologia de planejamento tradicional os objetivos e estratégias são de alguma forma respostas às oportunidades, ameaças ou premissas de planejamento desenvolvidas a partir de uma análise do ambiente externo. A Investigação Ambiental segue, acompanha os objetivos traçados no processo de planejamento; enriquece e expande o número de alternativas e oportunidades para a formulação de estratégias primárias ou secundárias ao negócio.

A Investigação Ambiental também pode variar conforme a posição de mercado da companhia e da estratégia de marketing adotada. Uma empresa que domine a liderança do seu mercado possuirá provavelmente um foco maior nas mudanças no mercado e na indústria como um todo, assim como no seu ambiente operacional em busca de vantagens principalmente de custos que possam lhe favorecer no longo prazo; enquanto que seus competidores, provavelmente, deverão estar mais atentos aos movimentos do líder e às mudanças de produtos e de concorrentes nos mercados onde atuam. Stoffels¹⁷⁹ afirma que neste último caso a empresa líder é praticamente o ambiente de seus concorrentes, no sentido de que é tão importante que o maior foco possível deverá lhe ser dado.

¹⁷⁹STOFFELS, John D. *Strategic Issues Management*. p. 61

Um outro fator para a determinação da Zona Focal de investigação é a própria turbulência do mercado. Uma alta volatilidade no mercado implica em uma necessidade de se aumentar a proporção dos recursos de investigação nas dimensões competitiva e operacional do meio ambiente da empresa em questão, uma vez que são essencialmente os fatores destas dimensões que influem mais diretamente no volume de vendas. Com uma alta volatilidade de mercado pode-se pressupor condições como: frequentes mudanças de estratégias na competição, alta sensibilidade a ciclos econômicos, curtos ciclos de vida de produtos, indisponibilidade de matérias-prima, limitações de capacidade, entre outros.

Uma alta volatilidade tecnológica pode significar investimentos conjuntos em fábricas e equipamentos, tanto visando crescimento ou substituição, como em gastos com pesquisas e desenvolvimento de novos produtos ou tecnologias. Assim, se o que está influenciando a volatilidade são investimentos que visam um aumento de capacidade, as questões ambientais futuras estarão mais relacionadas com o setor competitivo e operacional. Caso os investimentos estejam sendo direcionados à substituição de capacidade, as questões presentes devem estar focando problemas de produtividade, assim a Investigação Ambiental futura deverá estar atenta aos desdobramentos tecnológicos e financeiros, no sentido de otimizar a busca por recursos produtivos e financeiros, a fim de assegurar a competitividade futura da empresa.

Philip Thomas¹⁸⁰ apresenta ainda um outro enfoque. Para ele, o mecanismo de determinação dos blocos de informações que serão examinados passa, primeiramente, pela observação de três

¹⁸⁰THOMAS, Philip S. Scanning Strategy: Formulation and Implementation. *Managerial Planning*, 1985, Julho -Agosto, p. 14-20.

dimensões ambientais: Escopo, Abrangência e Tempo Futuro. *Escopo* se refere a profundidade dos conhecimentos envolvidos; *Abrangência* reflete os limites geográficos que o sistema ambiental está cobrindo e *Tempo futuro* como o próprio nome sugere envolve a dimensão tempo.

Desta forma, para o autor, os tão bem conhecidos conceitos de complexidade, dinamismo e incerteza ambiental aparecem como elementos inerentes destas três dimensões ambientais. E ao considerar a grande dificuldade de trabalhar com as três dimensões para todo o “universo ambiental” de uma empresa, Philip Thomas¹⁸¹ também preconiza a separação ou distinção entre o meio ambiente genérico e um meio ambiente estratégico, onde este último envolveria os aspectos mais fundamentalmente importantes para o futuro da empresa.

Tendo abordado os conceitos e teorias mais relacionados a determinação da Zona Focal de investigação, cabe agora explorar um pouco do processo com que este sistema é visto e implementado.

A exemplo da grande maioria dos Sistemas de Informação, o processo de Investigação Ambiental pode ser visualizado em grandes blocos ou elementos. J. O'Connell e J. Zimmerman¹⁸² categorizaram os estágios de um monitoramento ambiental em três fases: 1. Coleta de Informação, 2. Processamento e 3. Uso da Informação.

¹⁸¹THOMAS, Philip S. Scanning Strategy: Formulation and Implementation. *Managerial Planning...*

¹⁸²O'CONNEL, J. J. e ZIMMERMANN, J. W. Scanning the International Environment. *California Management Review*, Winter 1979, p. 15-23.

A primeira fase é normalmente coletada em um processo passivo de “vigilância” em que o processo de decisão pode não estar fundamentalmente inter-relacionado, como usualmente se espera, em um processo mais pró-ativo de pesquisa. O processamento tem por objetivo básico tornar o material resultante do processo de coleta: 1. o mais utilizável e válido possível e 2. o mais claro e inteligível possível.

Muitos, enganosamente, podem achar a fase de processamento uma das mais fáceis, em que a tecnologia da informação pode com tranquilidade se responsabilizar por um processamento eficaz. Em uma perspectiva mais operacional o autor ressalta alguns detalhes que podem impactar de forma substantiva os objetivos desta fase - habilidade de reconhecer/distinguir o essencial e crítico de todas as informações coletadas, a habilidade de reciclar - atualização no tempo apropriado, aprofundamento e revisão.

O terceiro passo, o uso da informação, engloba o processo de disseminação da informação já processada para não somente à alta administração, mas também para os níveis mais inferiores, a fim de assegurar a correta implementação da estratégia de forma a garantir sua sinergia e congruência com os objetivos corporativos.

Com um enfoque abrangente e ao mesmo tempo detalhado, Allen Mesch¹⁸³, por sua vez, descreve nove passos que precisam ser dados para criar um efetivo esforço de Investigação Ambiental:

¹⁸³ MESCH, Allen H. Developing an Effective Environmental Assessment Function. *Managerial Planning*, March/April, 1991, p. 17-22

1. Examinar as necessidades da Companhia
2. Aprender sobre Avaliação Ambiental
3. Definir Objetivos
4. Organizar para Atingir os Objetivos
5. Desenvolver Planos Táticos
6. Obter Informação
7. Obter Ferramentas Analíticas
8. Desenvolver Dispositivos de Comunicação
9. Usar os Resultados

1. EXAMINAR AS NECESSIDADES DA COMPANHIA

Para avaliar a necessidade da empresa em ter ou fazer uma Investigação Ambiental o autor sugere a reflexão de qual a extensão com que o desempenho da empresa é impactado por eventos que estão fora de seu controle. Esta questão pode ser desdobrada em várias outras, como por exemplo: O ambiente externo da empresa influencia sua alocação de capital e processo de tomada de decisão? A empresa já teve que abandonar planos de longo prazo em razão de mudanças inesperadas ocorridas em seu ambiente externo? Já ocorreu alguma "surpresa desagradável" no ambiente competitivo da organização? A competição é crescente na Indústria? O seu negócio está mais orientado ao mercado e sua empresa mais preocupada com o consumidor final? - Mech¹⁸⁴ afirma que, se a empresa responder sim a qualquer uma das questões acima, ela se beneficiará significativamente com a adoção sistemática da avaliação do meio ambiente competitivo da empresa.

¹⁸⁴ MESCH, Allen H. Developing an Effective Environmental Assessment Function. *Managerial Planning*, Março/Abril, 1991, p. 17-22

2. APRENDER SOBRE INVESTIGAÇÃO AMBIENTAL

Refere-se ao entendimento da natureza e possíveis benefícios de uma Investigação Ambiental. Basicamente ela irá procurar identificar ameaças e oportunidades emergentes que podem ser resultados de mudanças ambientais.

Segundo este autor, a investigação ambiental pode oferecer as seguintes contribuições:

- Criar um sistema de planejamento pró-ativo que irá tentar antecipar as mudanças, ao invés de reagir a elas.
- Perceber um vasto leque de situações emergentes, seus inter-relacionamentos e seus impactos na companhia.
- Prover um ponto focal para se coordenar e facilitar esforços futuros de monitoramento ambiental.
- Reforçar a consciência geral da administração dos eventos no ambiente externo e assim sensibilizar para a busca de oportunidades neste ambiente mutável.

3. DEFINIR OBJETIVOS

Para o autor os objetivos de uma avaliação ambiental devem ser definidos à luz da filosofia corporativa, comportamento organizacional e maturidade do sistema de planejamento existentes na empresa. A noção de definição de objetivos refere-se ao sistema de monitoramento e exame

ambiental em si, uma vez que Mesch¹⁸⁵ acredita que, por ser, na época, um processo ou função relativamente novos na disciplina de planejamento estratégico, seria necessário investigar o modelo mais adequado para que a empresa aceitasse a implantação de novos conceitos e idéias. Questões relativas à abertura do sistema interno de comunicação, incentivo à inovação e ao pensamento criativo, entre outras poderá indicar em que extensão o conceito de avaliação ambiental será aceito pela organização.

4. ORGANIZAR PARA ATINGIR OS OBJETIVOS

Na intenção de se organizar o esforço para a avaliação ambiental quatro principais formatos ou variáveis precisam ser definidos ou discutidos:

- a) Se o esforço terá uma periodicidade Irregular, Periódica ou Contínua,
- b) Se será conduzido por um grupo interno ou externo
- c) Se o esforço será em tempo integral ou parcial
- d) Se será centralizado ou descentralizado

5. DESENVOLVER PLANOS TÁTICOS

Este passo engloba o 6º, 7º e 8º passos dentre os nove preconizados por Mesch. Em função da definição dos objetivos e da organização estabelecidos nos passos anteriores, uma série de planos de curto prazo devem ser realizados a fim de se implantar o sistema na empresa. Eles estão divididos em três categorias: 1. Obter informação (passo 6), 2. Obter Acesso, Analisar e Avaliar a

¹⁸⁵ MESCH, Allen H. Developing an Effective Environmental Assessment Function. *Managerial Planning...*

Informação e 3. Comunicar a informação para a administração. Cada um dos três será discutido brevemente a seguir.

6. OBTER INFORMAÇÃO

A primeira tarefa deste passo é a de identificar e priorizar as necessidades de informação ambiental da administração para, posteriormente, iniciar um processo de busca e estudo de fontes internas e externas que assegurem a confiabilidade da informação, processada ou não. Um último passo seria o de desenvolver um banco de dados em que a empresa como um todo pudesse facilitar com rapidez acesso e análise de suas informações.

7. OBTER FERRAMENTAS ANALÍTICAS

Uma vez que o monitoramento ambiental possui como objetivo e função últimos a identificação de ameaças e oportunidades que a companhia irá enfrentar em seu ambiente competitivo futuro, o grupo responsável pelo sistema necessitará de ferramentas de análise e previsão deste futuro. Os métodos de análise não diferentes daqueles descritos por Stoffels¹⁸⁶, havendo somente uma certa preferência de Mesch¹⁸⁷ pela construção de cenários.

¹⁸⁶STOFFELS, John D. Environmental Scanning for Future Success, *Managerial Planning*, Nov/Dec, 1982, p. 9

¹⁸⁷ MESCH, Allen H. Developing an Effective Environmental...

8. DESENVOLVER DISPOSITIVOS DE COMUNICAÇÃO

Uma das principais responsabilidades da função da investigação ambiental é a de comunicar as análises, tendências e eventos futuros para a administração. Apesar de ser aparentemente simples, este passo pode ser considerado crítico, uma vez que informação e análises podem ser consideradas inúteis, se não apresentadas ou comunicadas para a pessoa certa no tempo certo.

9. USAR OS RESULTADOS

Após executar ou passar pelos passos 1 até 8, a empresa já deve estar com o sistema ambiental implementado. Sua efetividade irá depender se e como seus resultados são utilizados. Segundo o autor o uso primário deste esforço está no desenvolvimento das premissas e pressupostos sob os quais o processo de planejamento estratégico de longo prazo se baseará.

Além disto, segundo o autor, a empresa também deverá experimentar os seguintes resultados:

- Aumentar o nível de conscientização e perspectiva ambiental da administração;
- Desenvolver sistema de alerta para poder antecipar movimentos à possíveis ameaças ou oportunidades ambientais;
- Melhorar esforços de planejamento e previsão;
- Aumentar a responsabilização e comprometimento com as premissas que geraram o plano estratégico.

É importante ressaltar que não há nenhuma menção de como o processo entre o passo 8 e 9 ocorre. Qual a sistemática, que tipo de análise, quais as variáveis, como verificar e validar a estratégia atual; e mais como realmente saber se o processo foi válido e todo o esforço deu resultado ou que realmente agregou valor à tomada de decisão estratégica da empresa.

Já para Stoffels¹⁸⁸ existem três grandes conjuntos de atividades: 1. Obtenção de Dados e Processamento de Informação, 2. Síntese e Avaliação de Questões Emergentes e 3. Comunicação de *Insights* do Meio Ambiente.

O primeiro elemento envolve todas as atividades e definições desde a determinação da estratégia de Investigação que será adotada até uma primeira consolidação de todos ou *inputs* obtidos durante este processo.

O sistema estratégico de qualquer companhia não pode suportar tanto em capacidade de gerenciamento ou de resposta a todo e qualquer *input* vindo do meio ambiente. Há a necessidade de se filtrar as informações e suas possíveis fontes, concentrando esforço e recursos para algumas poucas questões realmente críticas para a empresa. Esta priorização passa pela identificação e análise de quais pontos possuem relevância estratégica para a organização. O modelo de priorização proposto por Stoffels reconhece que a empresa pode ter múltiplos objetivos que podem ser impactados pelo ambiente. Seguindo o quadro abaixo, duas avaliações são realizadas para cada ponto ou questão discutida: a probabilidade daquele determinado evento acontecer e o

¹⁸⁸ STOFFELS, John D. Environmental Scanning for Future Success. *Managerial Planning*..

impacto que isto pode ter na organização. No quadro abaixo reproduzimos a esquema adotado por Stoffels.

Impacto no Lucro Líquido				Impacto na Imagem				Impacto na Moral			
Alta	3			3			3				
		1			1				1		
						2				2	
			2								
Baixa											
Alta								Baixa			

Evento:

1. Crescimento do PIB Negativo
2. Inflação acima de 10% este ano
3. Competição Estrangeira

Para o autor um último e importante elemento do processo de Investigação Ambiental é a integração das questões emergentes identificadas com o plano estratégico da empresa. O autor enfatiza este ponto como uma questão crítica para que os elementos ou grupo responsável pelo processo sejam “acreditáveis” ou percebidos e encarados pela organização como um todo como pertencentes e responsáveis por uma atividade importante para a empresa. A credibilidade então se daria pela análise e ratificação do corpo diretivo dos achados e conclusões advindas do processo. A figura a seguir mostra o panorama geral do processo de Investigação Ambiental, segundo a visão de Stoffels¹⁸⁹.

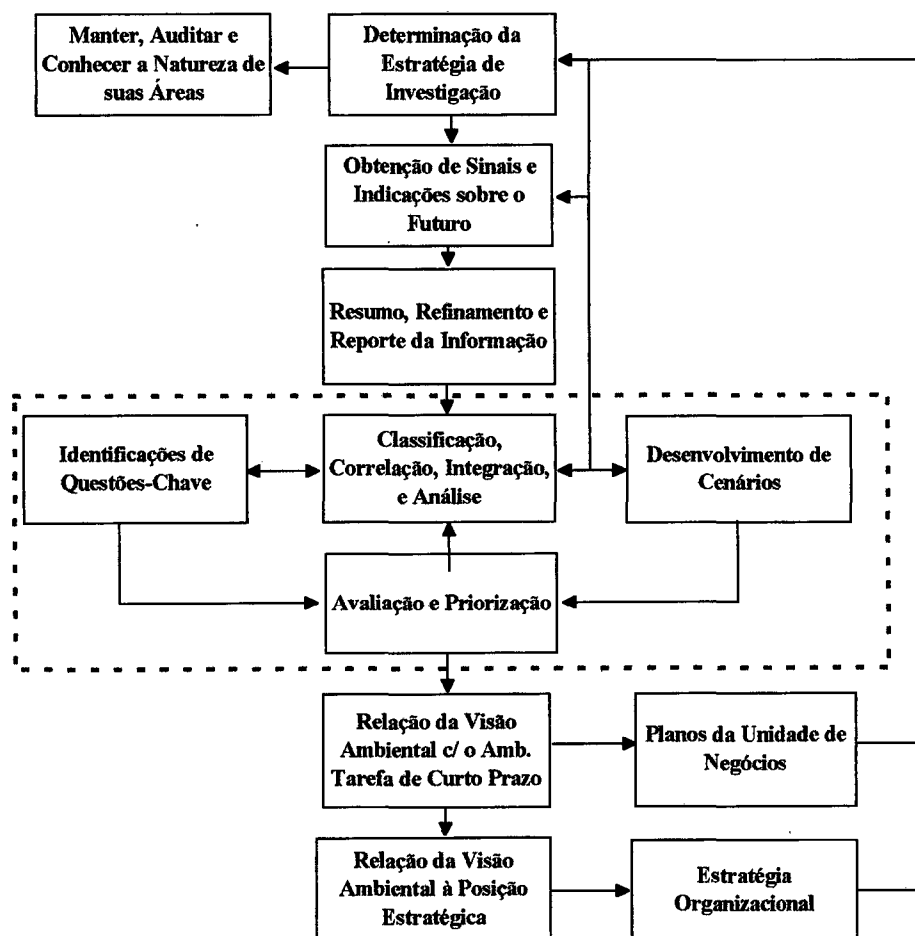


Figura 44 - STOFFELS, John D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive Guide to Environmental Scanning*. New York: Pergamon, 1994, p. 95

¹⁸⁹ STOFFELS, John D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive Guide to Environmental Scanning...*

Ainda que bastante abrangente e coerente, fica claro perceber que este processo aqui apresentado envolve a descrição e lógica básicas das principais atividades que compõem o Sistema de Investigação Ambiental, não abordando a forma com que os conceitos e variáveis são tratados ou analisados, em outras palavras, procura concentrar no “o que” tem que ser feito, e não “como” a informação deve ser analisada e tratada para que o sistema possa estar estruturado.

Outra questão que deve ser considerada, é o fato de que a Investigação Ambiental se traduz por um processo abrangente de monitoramento, envolvendo todas as questões externas críticas à companhia com se fosse um sistema de alerta ambiental, o que muitos denominam de *Strategic Surveillance*, atento às alterações do meio externo e capaz de analisar, interpretar e disseminar informações para toda a empresa, tornando-a mais preparada a responder ao meio ambiente.

Desta forma, e similarmente ao Sistema de Gerenciamento de Eventos Estratégicos, este Sistema de Investigação Ambiental não se aprofunda em questões competitivas ou mercadológicas mais específicas como comportamento do consumidor, posicionamento competitivo, entre outros. Apresenta, porém, um mapa de referência bastante coerente das atividades básicas necessárias ao desenvolvimento de um sistema de monitoramento do meio ambiente externo à organização.

5.3) SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Ao se abordar o tema “Posicionamento Competitivo”, um dos sistemas de monitoramento que mais se apresenta como fonte de referência são os chamados Sistemas de Inteligência Competitiva.

Entre os propósitos da Inteligência Competitiva encontra-se, principalmente, o objetivo de preparar a empresa para o seu futuro ambiente externo. Esta visão é apresentada por Greene¹⁹⁰ que define o produto da Inteligência Competitiva ou de Negócios como “uma informação processada sobre o meio ambiente presente e futuro e de interesse da administração.”

Um dos maiores estudiosos sobre Sistemas de Inteligência Competitiva é Leonard Fuld. Em recente livro, Fuld¹⁹¹ inicia a discussão do tema pelo entendimento entre dados, informação e inteligência. Para ele, dados são pedaços de conhecimento espalhados sem serem trabalhados, já informações são dados ou pedaços de informação trabalhados e organizados e, finalmente, inteligência para o autor é a implicação que permite a tomada de decisão. Em última instância, o que Fuld afirma é que dados e informações de nada adiantam se não houver uma ação ou uso específico que possa ser feito com eles. Assim, uma definição básica sobre Inteligência Competitiva para Fuld é uma informação que, uma vez processada e analisada, fornece subsídios para uma boa tomada de decisão com relação aos movimentos da concorrência.

Com um enfoque tradicional quanto ao processo de um sistema de informação genérico, isto é, envolvendo as fases de coleta e processamento, análise e disseminação, Fuld apresenta para o processo de Inteligência Competitiva uma abordagem diferente ao sugerir para a última fase aspectos mais especificamente ligados ao processo de tomada de decisão da empresa. A figura a seguir ilustra melhor o enfoque deste autor.

¹⁹⁰ GREENE, Richard *Business Intelligence and Espionage*. Homewood, Dow-Jones Irwin, 1966.

¹⁹¹ FULD, Leonard M. *The New Competitor Intelligence - The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors*. New York: John Wiley & Sons, 1995

A Pirâmide da Inteligência

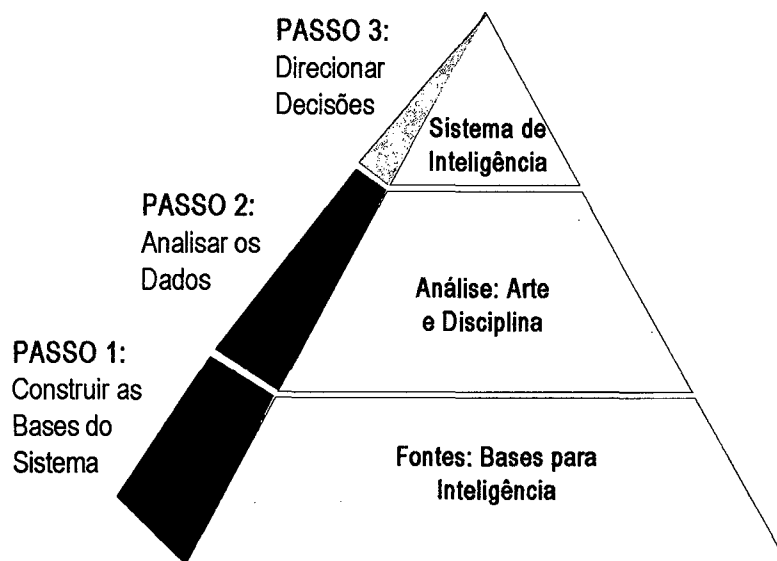


Figura 45 - FULD, Leonard M. *The New Competitor Intelligence - The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors*. New York: John Wiley & Sons, 1995, p. 21

Tendo como perspectiva este modelo, uma das formas sugeridas por Fuld¹⁹² para se iniciar o processo de Inteligência Competitiva é se ater à lista de habilidades e recursos, genéricas desenvolvida por Porter¹⁹³, para cada uma das três estratégias genéricas - baixo custo, diferenciação e foco. Para cada habilidade ou recurso, Fuld identifica as atividades empresariais inerentes, e como consequência, o tipo de informação necessária resultante deste contexto.

Segundo Larry Kahaner¹⁹⁴, Inteligência Competitiva é "...um programa sistemático para coletar e analisar informação sobre as atividades dos concorrentes e de tendências gerais do negócio para contribuir no progresso dos objetivos da companhia". Um dos primeiros aspectos que pode ser apreendido desta definição é que a Inteligência Competitiva não pode ser caracterizada como uma

¹⁹² FULD, Leonard M. *The New Competitor Intelligence - The Complete...*

¹⁹³ PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva...*

¹⁹⁴ KAHANER, Larry *Competitive Intelligence*, New York: Simon & Schuster, 1996.

função organizacional, deve, sim, ser vista como um processo que deve abranger múltiplas áreas, unidades ou divisões da empresa.

Um segundo aspecto apresentado é o foco nas atividades da concorrência. Para Kahaner¹⁹⁵ são pelos movimentos competitivos da concorrência que a empresa começa a descobrir e criar sua Inteligência Competitiva. Os movimentos da concorrência são resultados de necessidades que as empresas concorrentes possuem em busca de sobrevivência e prosperidade. Para este autor existem várias áreas onde as empresas podem manifestar tais movimentos; estas áreas são denominadas “formas de competição”, isto é, maneiras com que as empresas competem entre si.

A primeira e mais fácil forma com que as empresas competem é a competição com produtos. A luta por qualidade, desempenho, participação de mercado, entre outros são maneiras com que as empresas demonstram movimentos competitivos.

Outra maneira de se competir é em termos tecnológicos. Empresas competem na obtenção de patentes, na determinação de padrões tecnológicos para a indústria, na inovação tecnológica, no ciclo de vida de produtos e lançamentos, entre outros.

Uma maneira não tão visível de competição é a busca por alianças que criam e fortalecem vantagens competitivas na indústria. Isto fica mais claro de se perceber nas alianças existentes entre indústria de informática e a de telecomunicações; as empresas de uma das indústrias

¹⁹⁵ KAHANER, Larry *Competitive Intelligence...*

competirão por conseguir aliança com as empresas da outra indústria com posições competitivas favoráveis. A figura a seguir apresenta as várias formas de competição abordadas por Kahaner.

Como as Empresas Competem

Produtos

- ☐ Qualidade
- ☐ Participação de Mercado
- ☐ Desempenho
- ☐ Baixas Devoluções

Alianças

- ☐ Fortes Alianças/ Joint Ventures
- ☐ Fortes Relacionamento c/ outras
- ☐ Companhias, Fornecedores, Distribuidores e Clientes

Financeiro

- ☐ Baixo Endividamento
- ☐ Alto Valor nas Ações
- ☐ Acesso a Capital

Manufatura

- ☐ Processos Especiais
- ☐ Capacidade Necessária
- ☐ Maquinários Atualizados

Tecnologia

- ☐ Inovação e Liderança
- ☐ Rápidos Ciclos
- ☐ Exploração de Patentes

Marketing/Propaganda

- ☐ Fortes Promoções
- ☐ Robustez de Orçamento

Organização

- ☐ Trabalhadores Capacitados
- ☐ Mão de Obra Motivada
- ☐ Solidez de Gerenciamento

Imagem e Reputação

- ☐ Percepção Positiva
- ☐ Reconhecimento do Nome
- ☐ Reconhecimento da Marca

Figura 46 - KAHANER, Larry *Competitive Intelligence*. New York: Simon & Schuster, 1996, p. 101.

Uma importante consideração é realizada por Benjamin e Tamar Gilad¹⁹⁶ quando afirmam que as empresas tendem a confundir pesquisa de mercado com Inteligência Competitiva ou de Negócios. Companhias de bens de consumo frequentemente possuem sofisticados e caros departamentos de pesquisa voltados principalmente a monitorar comportamentos de vendas e de consumo em seus

¹⁹⁶ GILAD, Benjamin e GILAD, Tamar *The Business Intelligence System: A New Tool for Competitive Advantage*. New York: Amacom, 1988.

mercados. Ao passo que Sistemas de Inteligência Competitiva são voltados ao meio ambiente como um todo, sendo usado para dar respostas estratégicas às mudanças ambientais e competitivas.

Um erro ao confundir estes dois sistemas pode levar a empresa a assumir posturas estratégicas em seus mercados não condizentes com a sua real situação. Um belo exemplo é fornecido pelos Gilad¹⁹⁷: “Um departamento de marketing de uma empresa de alta tecnologia conduziu uma pesquisa de mercado para saber o posicionamento de seus produtos, em termos de seus componentes e preços, em relação aos produtos concorrentes no mesmo segmento. Os resultados foram encorajadores: os produtos da companhia possuíam mais componentes e características a um preço de mercado menor. O departamento de marketing concluiu que a empresa possuía uma posição competitiva superior e favorável. Caso o departamento de marketing tivesse ido além da simples pesquisa de mercado iria perceber que um de seus principais concorrentes estava desenvolvendo uma terceira geração para seus produtos, muito mais avançada do que a companhia estavam ainda pesquisando. Esta informação teria, com certeza, mudado a forma com que a empresa encarou sua posição competitiva. De fato, um ano após o concorrente introduziu o seu novo produto, o que muito rapidamente causou perdas nas vendas e participação de mercado para a empresa”.

Este exemplo corrobora fortemente que um Sistema de Monitoramento para estar adequado a condições de alta mudança precisa necessariamente contemplar fatores e elementos que podem impactar o futuro da empresa, tendo assim, uma visão mais abrangente sobre o mercado do que uma simples pesquisa de campo.

¹⁹⁷ GILAD, Benjamin e GILAD, Tamar *The Business Intelligence...*

A figura abaixo apresenta a visão de Benjamin e Tamar Gilad¹⁹⁸ de como o processo de Inteligência Competitiva deve acontecer genericamente em uma empresa. Nota-se facilmente a preocupação de relacionar planos e objetivos estratégicos e táticos da empresa em um "centro de inteligência"; mais uma vez, o esquema abaixo não se atém a como as informações são correlacionadas ou analisadas.

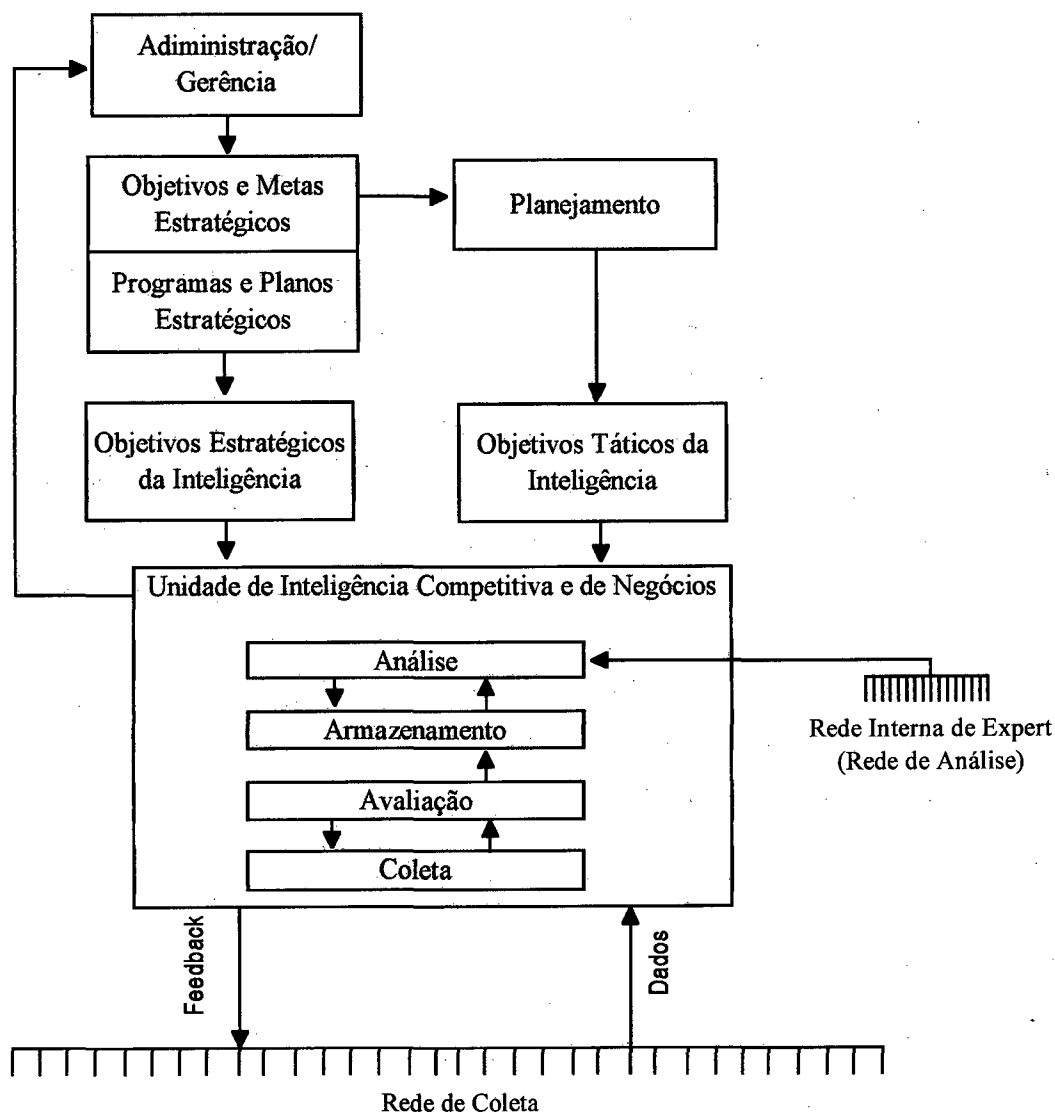


Figura 47. - GILAD, Benjamin e GILAD, Tamar *The Business Intelligence System: A New Tool for Competitive Advantage*. New York: Amacom, 1988, p. 18

¹⁹⁸ GILAD, Benjamin e GILAD, Tamar *The Business Intelligence...*

Como se pode perceber, o Sistema de Inteligência Competitiva é mais um método ou forma de a empresa estar atenta aos movimentos competitivos e outros aspectos operacionais do ambiente competitivo da empresa sem uma preocupação metodológica mais refinada a respeito do estudo e análise das variáveis e seus inter-relacionamentos que devem ser monitorados.

Um dos autores que se aproxima desta questão é Michael Porter¹⁹⁹ em seu conceito de Análise da Concorrência. Pois, ao abordar com maior detalhe o que se constitui e como é formada a postura estratégica de um concorrente, Porter apresenta um guia bastante prático e coerente de como proceder tal análise. Entretanto, cabe ressaltar que a preocupação maior do autor neste enfoque reflete está centrada na concorrência, em suas características e movimentos, sem abranger aspectos mais específicos sobre comportamento e tendência dos clientes e consumidores, muito menos aspectos mais gerais como desenvolvimentos tecnológicos, cenários macroeconômicos, entre outros.

A figura a seguir apresenta os componentes principais da análise da concorrência sugerida por Porter.

¹⁹⁹ PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva...*

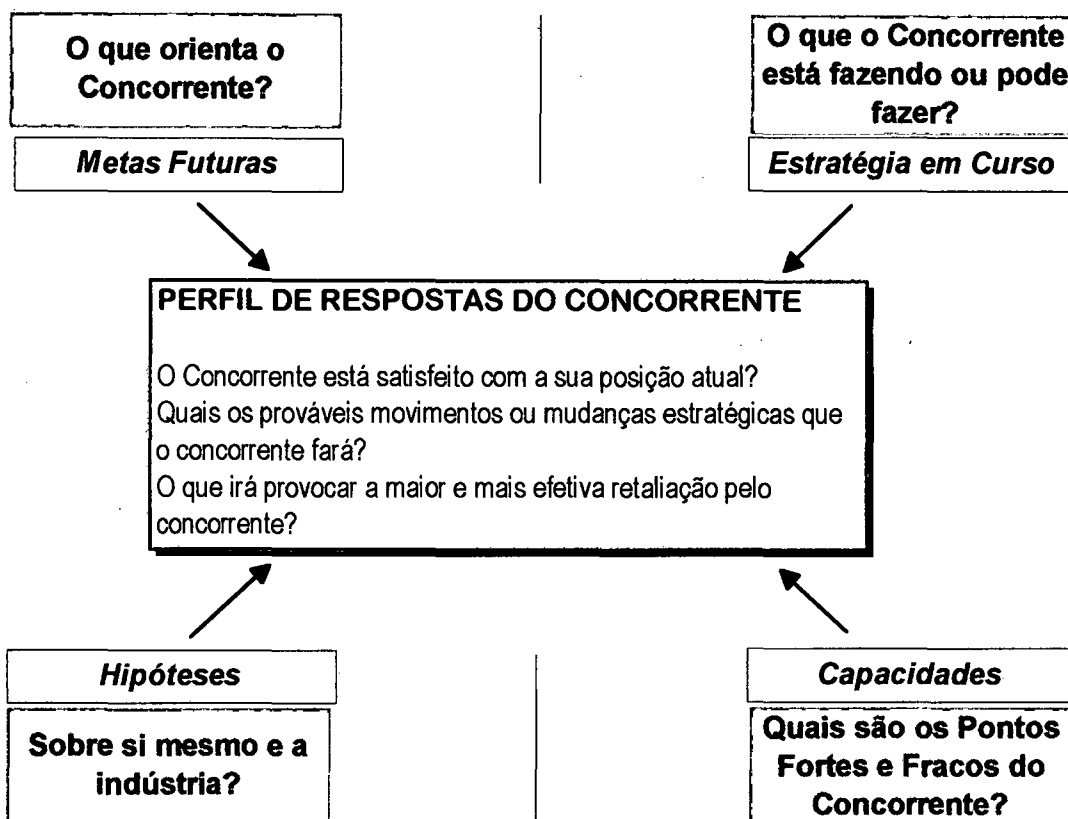


Figura 48 - PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 6ª edição, 1986, p. 62.

Desta forma, esta análise sugerida acima pode ser bastante útil como um modelo esquemático que oriente aspectos relacionados ao estudo e monitoramento do posicionamento competitivo da empresa, principalmente no que se refere a questão da competitividade do posicionamento.

Da mesma forma o Sistema de Inteligência Competitiva levanta aspectos importantes para a construção de um processo de monitoramento, sem, entretanto, se ater a modelos conceituais ou metodológicos de suas análises, principalmente aqueles relacionados às necessidades e à percepção de valor dos clientes. Em resumo, pode-se dizer que o Sistema de Inteligência Competitiva agrega variáveis importantes, mas carece de modelos que contribuam mais

efetivamente para o processo de tomada de decisão estratégica do posicionamento competitivo de uma empresa.

5.4) Controle Estratégico

A discussão sobre Controle Estratégico inicia, normalmente, pelo entendimento dos sistemas de controle de gestão empresarial de uma forma em geral. Dada a enorme diversidade de tipos e formas destes sistemas nas organizações, o já abrangente conceito de controle propriamente dito começou a se tornar cada vez mais impreciso e, conseqüentemente, bastante confundido pelas organizações.

Assim, o enfoque aqui adotado para Controle Estratégico traduz uma preocupação essencialmente de necessidades de informação das empresas, longe de caracterizar processos de cobrança gerencial, poder, entre outros.

De uma maneira geral o Controle Estratégico surgiu da necessidade de verificar a adequação dos planos e objetivos traçados durante o ciclo de planejamento estratégico das companhias. Dentro deste enfoque, Certo e Peter²⁰⁰ afirmam que o principal propósito do Controle Estratégico está em ajudar a alta administração a atingir seus objetivos através do monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica. Para estes autores o Controle Estratégico possui três fases distintas, ainda que relacionadas: a) Medir Desempenho da Companhia, b) Comparar o Desempenho Organizacional aos Objetivos e Metas traçados e c) Tomar a Ação Corretiva

Necessária. A figura a seguir apresenta de forma mais esquemática o relacionamento entre estas fases.

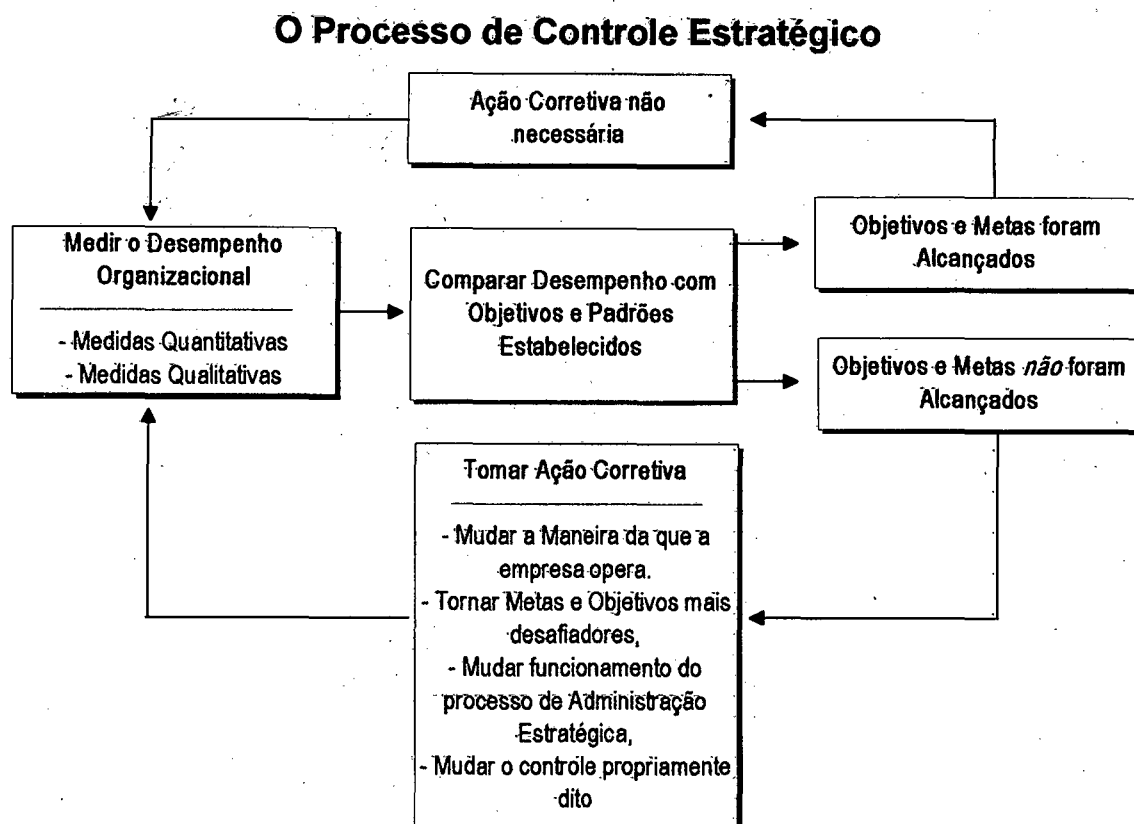


Figura 49 - CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul *Strategic Management: Concepts and Applications*. New York: McGraw-Hill, 1991, p. 183

Por sua vez, Robert Simons²⁰¹ define os Sistemas de Controle Gerenciais como "...procedimentos e rotinas formais baseadas em informação que os gerentes utilizam para manter ou alterar padrões de atividades das organizações". Vários aspectos nesta definição são importantes. Primeiramente, Simons se concentra em aspectos formais de controle, em segundo lugar, o autor prevê o uso

²⁰⁰ CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul *Strategic Management: Concepts and Applications*. New York: McGraw-Hill, 1991

²⁰¹ SIMONS, Robert *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* Boston: Harvard Business School Press, 1995

gerencial para a tomada de decisão, que visa a manutenção ou mudança do *status quo* da empresa de uma forma em geral.

A figura esquemática a seguir ilustra o enfoque de Simons²⁰² sobre Controle Estratégico. Para ele a estratégia da empresa é o centro de tudo; a partir dela existem quatro grandes questões que devem ser analisadas e compreendidas para que a implementação da estratégia tenha sucesso: valores, riscos a serem evitados, variáveis críticas de desempenho e incertezas estratégicas. Cada um destes fatores deve, segundo Simons, ser controlado por um sistema diferente, a saber:

1. *Sistema de Crenças* - usado para inspirar e direcionar a busca por novas oportunidades, através da comunicação e disseminação de valores e crenças da organização;
2. *Sistema de Limites do Negócio* - usado para determinar limites para a busca de novas oportunidades;
3. *Sistema de Diagnóstico* - usados para motivar, monitorar, e recompensar a consecução de metas especificadas;
4. *Sistema de Controle Interativo* - usado para estimular a aprendizagem organizacional e o surgimento de novas idéias e estratégias.

²⁰² SIMONS, Robert *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems...*

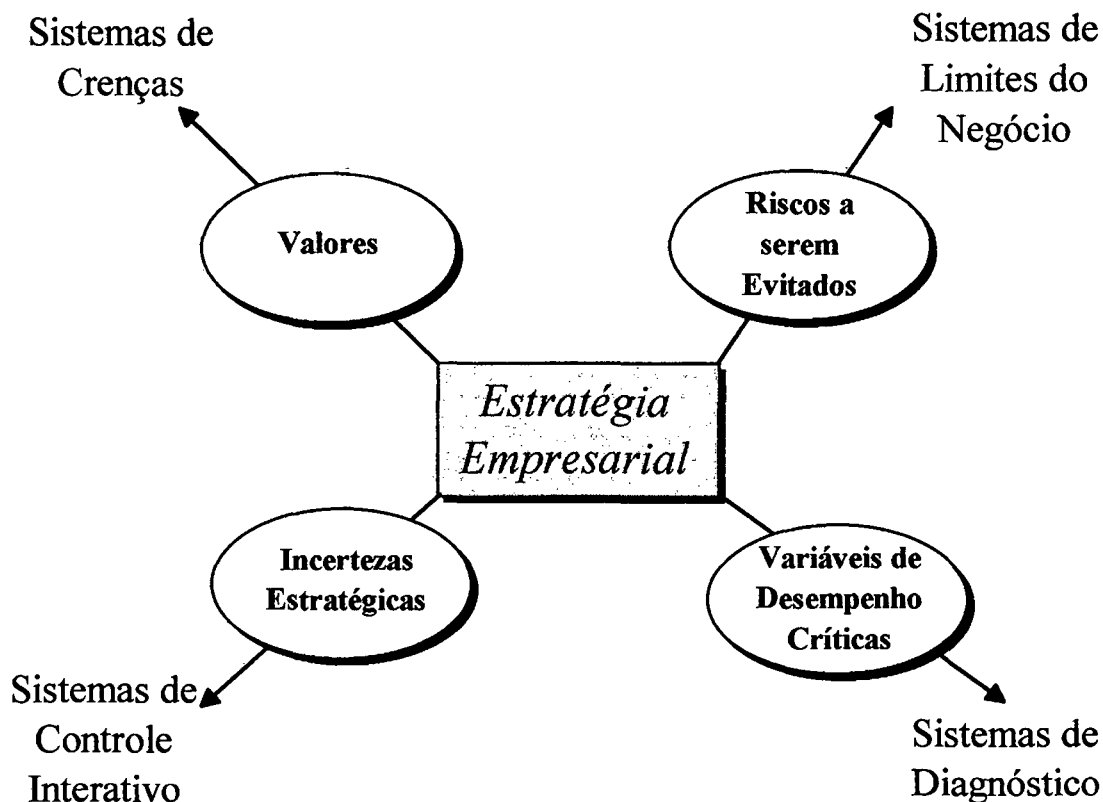


Figura 50 - SIMONS, Robert *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995, p. 7.

Pela natureza e objetivos dos sistemas apresentados, fica fácil perceber que apenas dois dos quatro acima ilustrados possuem relação direta com os objetivos desta Dissertação: Sistemas de Diagnóstico e Sistemas de Controle Interativo.

Os Sistemas de Diagnóstico envolvem a coleta, processamento, análise e disseminação de dados e informações sobre desempenhos específicos e determinados pela gerência de uma empresa. Estes desempenhos podem se referir a atividades, objetivos, orçamentos, políticas, etc., ou seja, qualquer aspecto que pode ser processado ou transformado internamente pela organização. Simons²⁰³ afirma

²⁰³ SIMONS, Robert *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems...*

que este Sistema deverá focar variáveis críticas que irão indicar se uma determinada estratégia está sendo bem sucedida ou não.

Segundo Bates²⁰⁴, durante o estágio de análise a empresa primeiramente levanta as variáveis críticas ao desempenho da empresa, analisando três tipos básicos de relacionamentos. O primeiro envolve a relação entre as variáveis e a economia em que a empresa está inserida, de forma a compreender como a economia afeta tais variáveis e vice-versa ou se diferentes padrões econômicos levam a diferentes padrões de comportamento destas variáveis.

O segundo tipo de relacionamentos a ser estudado trata do conjunto de inter-relacionamentos entre as próprias variáveis estudadas, a fim de identificar e analisar influências e impactos existentes entre as variáveis.

O terceiro tipo de relacionamento estuda a relação entre as variáveis críticas e a própria empresa, de forma a perceber a natureza da relação (causa, efeito, correlação, etc.), o grau de impacto deste relacionamento e seus efeitos em diferentes situações econômicas.

Assim, o que Bates sugere é um guia bastante coerente de como proceder a análise de variáveis ambientais de forma a construir não só um mapa lógico e estruturado sobre o meio ambiente, mas também uma base de informações para construção de cenários futuros deste ambiente.

²⁰⁴ BATES, Constance S. Mapping the Environment : an Operational Environmental Analysis Model. *Long Range Planning*, Great Britain, v. 18, n. 5, p. 97-107, 1985.

Possuindo a perspectiva da empresa enquanto sistema, ou seja, um conjunto de processos interligados que visam obter objetivos predeterminados, pode-se afirmar que o uso dos Sistemas de Diagnóstico deve então focar nas metas operacionais de atividades e processos internos que estarão desempenhando papéis fundamentais na fase de implementação de uma determinada estratégia. A figura a seguir ilustra esta discussão.

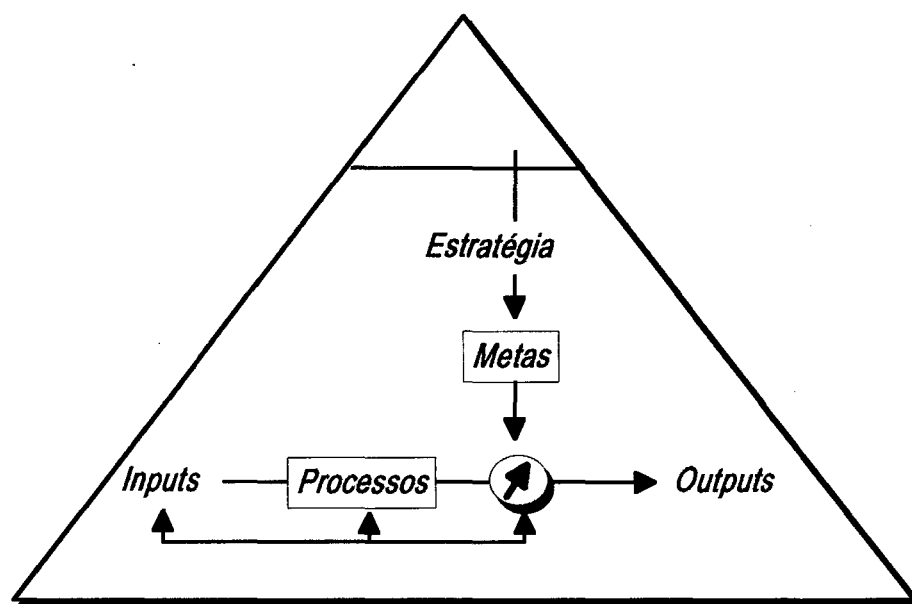


Figura 51 - SIMONS, Robert *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995, p. 63

Ainda sobre as variáveis críticas de desempenho, Kaplan e Norton²⁰⁵ propõem uma nova forma de se analisar tais variáveis. Para eles, estas podem ser agrupadas em quatro categorias: medidas financeiras, medidas de clientes, medidas internas do negócio, e medidas de inovação e aprendizagem. Estas categorias formam o que Kaplan e Norton denominam de *Balanced Scorecard*, uma ferramenta de diagnóstico de desempenho que pode direcionar os executivos a determinar e

²⁰⁵ KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan./Fev., 1992

monitorar seus objetivos de uma forma mais integrada e consistente. A figura a seguir ilustra este conceito na visão destes autores.

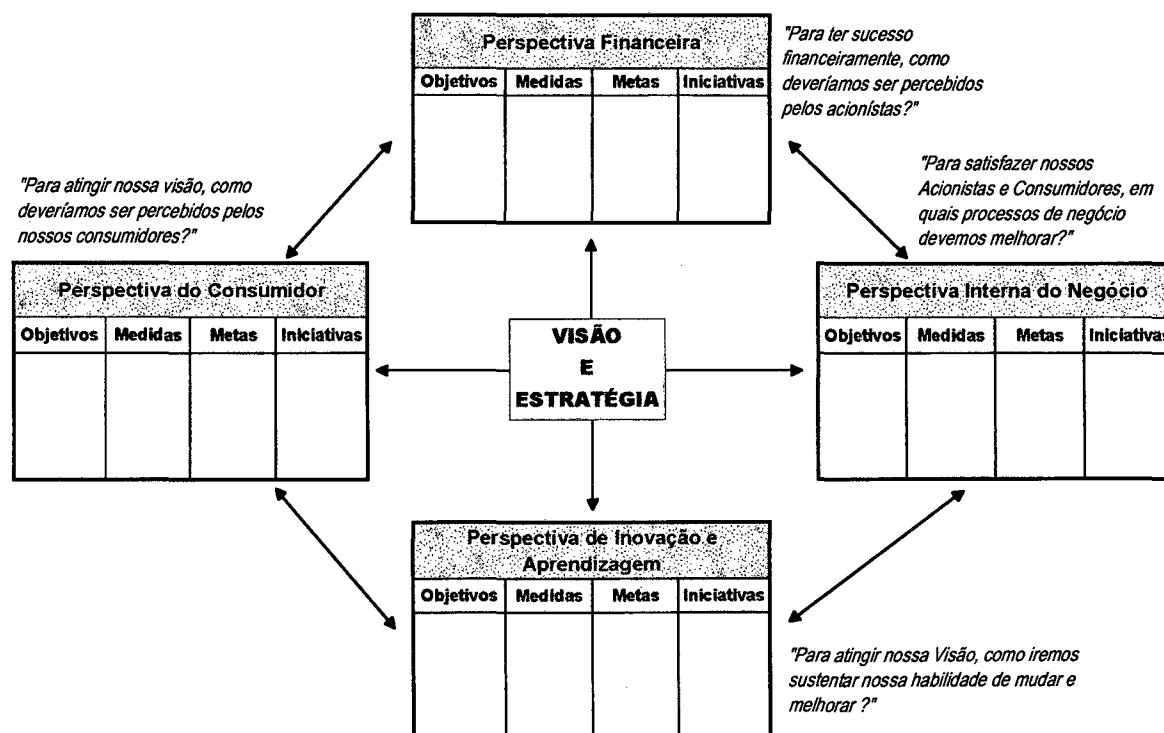


Figura 52 - KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. Jan./Fev., 1992.

Percebe-se, desta maneira, um certo alinhamento conceitual entre a visão de Kaplan e Norton²⁰⁶ e o anteriormente discutido modelo de diagnóstico de Robert Simons²⁰⁷, na medida em que ambos prevêem um desdobramento da estratégia em indicadores e metas operacionais que possam ser atingidos através de processos de negócio internos à empresa.

²⁰⁶ KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance...

²⁰⁷ SIMONS, Robert *Levers of Control: How Managers Use...*

O segundo sistema de controle sugerido por Simons²⁰⁸, Sistema de Controle Interativo, está voltado a analisar e diminuir incertezas estratégicas que a empresa possa possuir dado sua condição competitiva no mercado.

Assim, o autor apresenta estes tipos de sistemas interativos como verdadeiras formas de aproximação da alta e média gerência a respeito das estratégias traçadas para o negócio, uma vez que sugere um processo interativo de sinalização, debate e diálogo entre os executivos a respeito das incertezas que o meio ambiente apresenta, proporcionando assim todo um processo de aprendizagem organizacional.

Para ele existem quatro principais condições para que um determinado sistema de controle seja considerado interativo:

1. Deve envolver um processo de revisão contínua entre premissas e previsões futuras, a fim de proporcionar um entendimento sobre os padrões atuais e futuros da mudança.
2. Para ser interativo as informações devem ser simples de forma que os envolvidos a compreendam facilmente.
3. Deve ser usado em múltiplos níveis hierárquicos.
4. Deve coletar e gerar informação relacionado aos efeitos das incertezas estratégicas na estratégia da companhia.

²⁰⁸ SIMONS, Robert *Levers of Control: How Managers Use...*

A figura a seguir ilustra o relacionamento entre visão estratégica, posicionamento no mercado, incertezas estratégicas e o foco dos Sistemas de Controle Interativo, na indústria de produtos para saúde. Como se pode perceber, este modelo se torna bastante útil para escolher ou no mínimo delimitar o foco de investigação ambiental para um determinado posicionamento genérico escolhido.

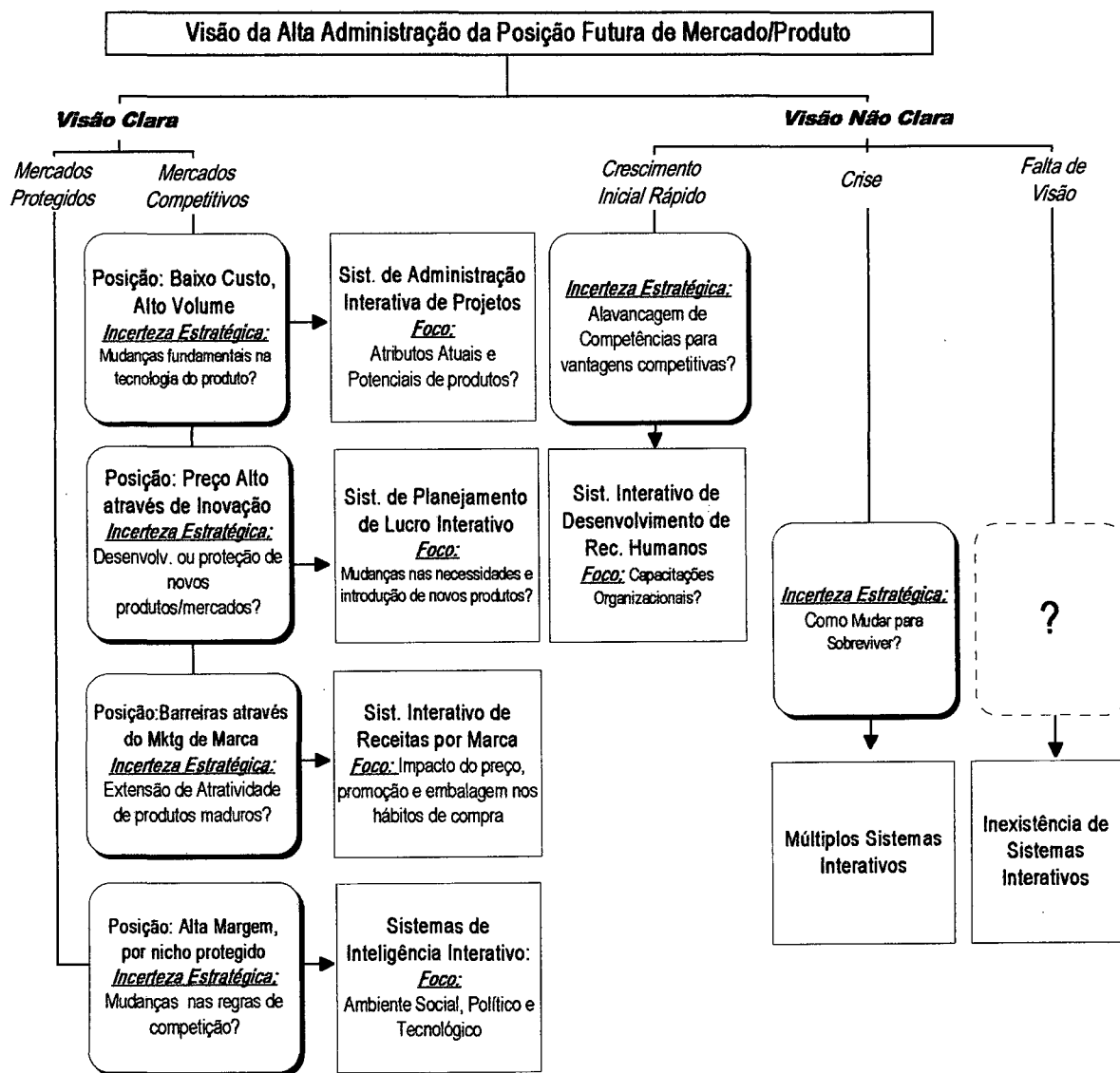


Figura 52 - SIMONS, Robert *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995, p. 111

De uma maneira geral, pode-se afirmar que os sistemas de Controle Estratégico estão mais voltados ao monitoramento da situação estratégica da empresa como um todo, porém com ênfase em como os objetivos e planos estratégicos traçados estão sendo alcançados. Apresentando enfoques e conceitos metodológicos cada vez mais integrados com outros sistemas da empresa o Controle Estratégico passa a ser uma ferramenta fundamental para o gerenciamento competitivo de uma organização.

Entretanto, ainda que muitos autores apontem como de grande importância, pouca atenção é dada ao controle estratégico do posicionamento competitivo das empresas nos moldes e conceitos aqui discutidos. A figura acima traduz-se como uma das poucas tentativas de se criar uma união entre sistemas de monitoramento e controle de posicionamentos de mercado. Sem abordar aspectos mais específicos o que constitui realmente cada posicionamento, como também não discutindo aspectos relacionados ao tempo de monitoramento, tampouco aos fatores de turbulência ambiental; o modelo apresentado por Simons²⁰⁹ caracteriza-se, desta forma, por ser um modelo genérico e coerente para esta determinada indústria, porém, com limitações importantes para a análise desta temática.

²⁰⁹ SIMONS, Robert *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control...*

6) TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE APOIO

Com o ambiente competitivo em constantes mudanças os executivos das empresas começaram a perceber que os planos estratégicos não mais funcionavam com a mesma eficácia de antes, principalmente por estarem baseados em dados históricos e análises de situações e movimentos passados.

Com esta constatação veio a necessidade não mais do planejamento, mas da administração e pensamento estratégicos, voltados a um processo de aprendizagem organizacional que valoriza a flexibilidade e adaptação competitivas da empresa em seu meio ambiente. Entretanto, este fato foi constatado principalmente pelas empresas em crises, principalmente por ser este um momento que exige ou aflora a necessidade de profunda reflexão e análise da situação empresarial e competitiva da organização, assim como dos fatores que a levaram a esta situação. Neste sentido é que Charles Thomas²¹⁰ afirma que, frequentemente, a única esperança de sobrevivência de companhias em crises é de se reinventarem a si mesmas através do questionamento dos seus já cristalizados modelos mentais de operação, indústria e planejamento futuro.

A busca por informações estratégicas que pudessem suportar qualitativa e quantitativamente os planos e objetivos estratégicos das empresas sempre foi uma das maiores preocupações dos executivos e acadêmicos desde os primeiros anos de esforços em seus processos de planejamento estratégico. Tentativas de se adotar modelos financeiros que, simplesmente, produziam extrapolações do passado foram se tornando mais e mais frustradas à medida que o mundo dos

²¹⁰ THOMAS, Charles W. Learning from Imagining the Years Ahead, *Planning Review*, May/June 1994, p. 6-11

negócios aumentava em complexidade e volatilidade. Como resultado uma série numerosa de técnicas analíticas começaram a ser desenvolvidas na tentativa de entender não-linearidades, complexidade e a não previsibilidade dos ambientes futuros das companhias.

Ansoff²¹¹ classifica estas técnicas em três principais grupos: 1. Grupo das Técnicas de Previsão, desenhados basicamente para desenvolver tendências futuras, ou para identificar prováveis variáveis e eventos futuros; 2. Grupo das Técnicas de Modelagem, técnicas concebidas para construir modelos da realidade que pudessem simular diferentes futuros com a simples mudança de premissas e inter-relacionamentos entre as variáveis existentes no modelo; 3. Grupo de Análise de Impacto, desenvolvido para analisar as consequências e impactos dos eventos e tendências futuros no desempenho da empresa.

Três diferentes categorias são sugeridas na classificação das técnicas de análise, segundo Stoffels²¹². A primeira categoria é denominada de Técnicas de Mapeamento, a segunda de Técnicas de Modelagem, e um último grupo denominado de Técnicas Subjetivas de Análise. Uma visão geral dos conceitos e técnicas de cada uma destas categorias é apresentado a seguir.

As Técnicas de Mapeamento possuem geralmente propósitos relacionados ao entendimento da natureza, extensão ou limites de inter-relação entre uma variável e outra, ou entre um outro sistema de variáveis. O enfoque pode ser quantitativo, como no caso de análises de impacto, ou descritivo, como no caso de modelos Morfológicos.

²¹¹ ANSOFF, H. I. e McDONNELL, E. *Implanting Strategic Management*p. 59

²¹² STOFFELS, J. D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive...*

A forma mais simples de mapeamento físico ou lógico de um processo sequencial e determinístico é o *Flow Chart* ou Fluxograma. Técnicas refinadas de Fluxograma podem identificar redes de influências e tempo de operação. Ao se unir este conceito de fluxograma a um sistema de produção, ou aos conceitos de valor agregado, tem-se uma análise de Entradas e Saídas. Ao introduzir a variável incerteza ao mapa, obtêm-se uma análise de impacto. Com múltiplas dimensões este mapa torna-se uma análise de Impactos Cruzados ou uma análise Morfológica²¹³. Ao se orientar as análises em direção aos produtos e resultados finais do modelo ou para tendências ambientais, a técnica pode passar ser considerada uma Análise de Impacto de Tendências. Ao se impor limites de conhecimento sobre as variáveis e seus inter-relacionamentos, assim como descrevendo um leque possível de resultados destas variáveis, ou seja melhores ou piores situações, a técnica pode ser denominada de Envelopes Limites²¹⁴.

Técnicas de Modelagem podem ser basicamente de dois tipos: explanatórias ou preditivas. As explanatórias procuram explicar os relacionamentos existentes de uma quantidade acumulada de dados experimentais. As técnicas serão preditivas caso utilizarem variáveis explanatórias para prever comportamentos futuros de uma determinada variável dependente.

Caso o curso futuro de uma variável seja fundamentalmente dependente da variável tempo, o modelo para previsão será simplesmente extrapolativo, onde as duas únicas preocupações serão a

²¹³ Nota do Autor: a análise morfológica é usada para descrever objetos ou assuntos específicos em quantas dimensões forem necessárias. Aprofundamento da técnica e aplicação pode ser encontrado em WISSEMA, Johan G. *Morphological Analysis*. *Futures*, Abril, 1976.

²¹⁴ Nota do Autor: Maiores detalhes sobre esta técnica pode ser encontrada em LEBEL, Don e KRASNER, O.J. *Selecting Environmental Forecasting Techniques from Business Planning Requirements*. *Academy of Management Review*. Julho, 1977

taxa e o padrão de crescimento ou evolução da variável. Caso um modelo de séries temporais seja dependente do valor futuro de múltiplas variáveis, será considerado um Modelo Causal. Caso houver incerteza sobre o comportamento de algumas destas variáveis independentes ou caso estas estiverem sujeitas a uma determinada distribuição probabilística o modelo será considerado Stocástico²¹⁵.

Se o modelo depender da resolução simultânea de múltiplos submodelos, onde de uma forma geral, existem diversas variáveis desconhecidas como equações matemáticas que auxiliam o entendimento, o modelo construído será econométrico. Em casos especiais onde os relacionamentos são derivados por determinadas políticas e não de forma experimental ou estatística, o modelo será de Resposta, uma vez que seu produto será resultado da escolha de políticas sobre limites ou definições de determinadas variáveis.

Por último, a categoria das Técnicas Subjetivas se caracteriza por ser o menos direcionada por aspectos quantitativos de análise, ao contrário, baseia seus enfoques fortemente em habilidades subjetivas e de julgamento. Tendem a ser mais apropriadas em ambientes de alta complexidade e incerteza, onde técnicas mais quantitativas podem apresentar limitações que prejudiquem o entendimento do contexto como um todo.

Algumas destas técnicas possuem o propósito de contribuir para um entendimento mais completo do contexto externo, como é o caso das técnicas de entrevista. Outros métodos somente são úteis

²¹⁵ Nota do Autor: Indicações interessantes para aprofundamento de como a incerteza, na forma de variáveis com distribuições probabilísticas podem ser incorporadas no processo de tomada de decisão empresarial, podem ser encontradas em HERTZ, David B. Risk Analysis in Capital Investment. *Harvard Business Review*, Jan./Fev., 1964; e LILIE, G., KOTLER, Philip e MOORTHY, K.S. *Marketing Models*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992, capítulo 2.

quando a empresa já possui uma boa compreensão do ambiente e suas circunstâncias, é o caso das técnicas de Intuição, *Role Playing*²¹⁶, e Cenários, que se propõem a expressar conhecimento sobre o futuro de forma criativa e ponderada. Segundo Stoffels²¹⁷, alguns teóricos vêm criticando estas técnicas afirmando que são apenas conjecturas. Entretanto, defensores têm argumentado e demonstrado que tais técnicas obtiveram excelentes resultados no desenvolvimento de alternativas para o ambiente futuro de maneira muito mais efetiva do que enfoques quantitativos.

Segundo Ewing²¹⁸, existem mais do que 150 técnicas diferentes de previsão, porém apenas de 8 a 10 métodos são efetivamente usados pelas empresas. Um breve resumo conceitual das principais técnicas encontradas e citadas como úteis para a análise e investigação de ambientes em condições de turbulência e mudança.

A) ANÁLISE DE IMPACTO DAS TENDÊNCIAS (*TIA - Trend Impact Analysis*) - para Ewing, é um processo analítico desenvolvido para superar as limitações de uma simples extrapolação de tendência. O processo é dividido em três partes: primeiramente um programa de computador simula a extrapolação do passado das tendências, para depois um grupo de especialistas listar todos os possíveis eventos futuros que podem impactar a extrapolação realizada. Por terceiro e último lugar, o programa de computador aplica estes possíveis impactos de forma a adequar a extrapolação, até se conseguir uma adequada previsão sobre o futuro.

²¹⁶ Nota do Autor: *Role Playing* pode ser considerada uma técnica mais avançada de *Brainstorming*, no sentido em que agrega pressupostos e simulações para lidar em ambientes mais complexos e incertos.

²¹⁷ STOFFELS, J. D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive...*

²¹⁸ EWING, Raymond P. *Managing the New Bottom Line: Issues Management for Seniors Executives*. Homewood: Dow Jones-Irwing, 1987

- B) TÉCNICA DELPHI - Técnica desenvolvida pela Rand Corporation na década de 60. Podendo ser usada para prever a ocorrência de eventos específicos ou a identificação de novos fatores críticos e tendências, a técnica Delphi foi desenhada basicamente para melhorar o uso de informações de especialistas. Consegue este objetivo através de um processo de votação baseado em três condições básicas: anonimato das respostas dos participantes, publicação dos resultados estatísticos e *feedback* sobre a lógica e respostas dos envolvidos. Este processo é normalmente realizado via correio, ainda que existam dispositivos eletrônicos que permitem a condução de uma reunião com todos os especialistas, onde estariam sendo realizadas a votação e apuração automática dos resultados.
- C) ANÁLISE DE IMPACTO CRUZADO - foi desenvolvida para ser uma técnica para realizar a avaliação da interação entre tendências e estimativas dos eventos futuros determinados pela Técnica Delphi e outros métodos. Ewing²¹⁹ explica que com o uso de uma matriz, a empresa pode determinar como a ocorrência de um determinado evento pode afetar a probabilidade e tempo de ocorrência de outros eventos.
- D) CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS - técnica de escrever alternativas de possíveis futuros, levando a companhia a refletir sobre possíveis comportamentos e realidades, assim como possuir tempo suficiente para se preparar para condições futuras visualizadas pelos cenários. No final da década de 60, Herman Kahn e Anthony Wiener²²⁰ definiram cenários: “sequências hipotéticas de eventos construídas para o propósito de focar a atenção em processos causais e pontos de

²¹⁹ EWING, Raymond P. *Managing the New Bottom Line: Issues Management for Seniors Executives...*

²²⁰ KAHN, Herman e WIENER, Anthony *The Year 2000*. New York: Macmillan, 1967, p. 6.

decisão". Sua aplicação no mundo de negócios toma, segundo Bernard Taylor²²¹, a forma de descrições qualitativas da situação da companhia, indústria, nação ou região em um ponto específico do tempo.

Apesar dos numerosos esforços encontrados na literatura, Ansoff²²² afirma que, independentemente, do grupo ou categoria onde são classificadas, muitas técnicas apresentam limitações significativas quando aplicadas em ambientes de alta turbulência e volatilidade. A figura a seguir ilustra, na opinião de Ansoff, a aplicabilidade de uma série de técnicas segundo três níveis distintos de turbulência.

	Nível de Turbulência Ambiental		
	1 - 2	3 - 4	4 - 5
Previsões			
Extrapolação	✓		
Regressão Múltipla	✓		
Curve Fitting	✓		
Cenários	✓	✓	✓
Extrapolação Corrigida	✓	✓	✓
Delphi			✓
Análise de Assíntotas		✓	
Ameaças e Oportunidades		✓	✓
Modelagem do Ambiente			
Entradas e Saídas	✓		
Modelos Econométricos	✓		
Modelos Cibernéticos	✓	✓	
Modelos Stocásticos		✓	✓
Estimativas de Impacto			
Análise de Impacto			✓
Análise de Impacto Cruzado			✓
Análise Dedutiva		✓	
Análise da Campos de Força		✓	✓

Figura 53 - ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic Management*. Londres: Prentice Hall, 2 edição, 1990. p.59

²²¹ TAYLOR, Bernard Strategic Planning - which style do you need?. *Long Range Planning*, v. 17, 1984, p. 51-62.

²²² ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic Management*...

Além de Ansoff²²³, Stoffels²²⁴ também desenvolveu uma análise sobre a aplicabilidade de técnicas segundo características ambientais.

Sua análise foi desenvolvida a partir de uma pesquisa com grandes empresas americanas cujo propósito era o de identificar quais as técnicas eram efetivamente utilizadas em diferentes características ambientais. Desta forma, este autor pôde desenvolver um quadro bastante elucidativo da intensidade de utilização que cada técnica possui, segundo três principais critérios: complexidade, incerteza e instabilidade ambiental.

Além disso, o autor incluiu em sua análise quais eram a quantidade e qualidade de recursos e conhecimentos necessários para o desenvolvimento e aplicação de cada técnica, de forma que qualquer empresa pudesse ter uma clara visualização de que técnica é mais utilizada e qual é o nível de recursos requerido para sua aplicação.

O quadro abaixo apresenta este conceito segundo três categorias básicas: técnicas de baixa, média e alta intensidade de utilização e possibilidade de aplicação.

²²³ ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic Management...*

²²⁴ STOFFELS, J. D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive..*

Intensidade de Aplicação das Técnicas de Previsão

		Ambiente					
		Complexidade	Incerteza	Instabilidade	Conhecimento	Recursos Necessários	Habilidades Necessárias
Grupo I - Baixa Intensidade							
Modelo	Extrapolação de Tendências	B	B	B	B	B	B
Modelo	Análise de Séries Temporais	B	B	B	B	B	B
Subjetivo	Brainstorming	B	B	B	B	A	B
Grupo II - Intensidade Moderadamente Baixa							
Mapeamento	Flow Charts	A	B	B	A	B	B
Modelo	Modelo de Causas	A	B	B	A	B	A
Modelo	Resposta	B	A	B	A	B	A
Modelo	Análise Sessão-Cruzada	A	B	B	B	B	A
Grupo III - Intensidade Moderadamente Alta							
Mapeamento	Análise de Impacto	B	A	B	B	A	B
Mapeamento	Diagrama de Árvore	A	A	B	A	B	A
Mapeamento	Entradas e Saídas	A	A	B	A	B	A
Mapeamento	Envelopes Limite	B	A	A	B	B	B
Mapeamento	Análise de Impacto Cruzado	A	A	B	A	A	A
Mapeamento	Impacto de Tendências	A	A	B	A	A	A
Mapeamento	Modelos Morfológicos	A	A	B	A	A	B
Modelo	Modelo Stocástico	A	A	B	A	A	A
Modelo	Econométrico	A	A	B	A	A	A
Subjetivo	Entrevistas não Estruturadas	A	A	B	B	A	B
Subjetivo	Role-Playing	A	A	B	A	A	B
Grupo IV - Alta Intensidade							
Subjetivo	Intuição e Conjecturas	A	A	A	A	B	B
Subjetivo	Pesquisa Intencional	A	A	A	A	B	B
Subjetivo	Desenv. Cenários	A	A	A	A	B	A
Subjetivo	Técnica de Delphi	A	A	A	B	A	A
A - Alta Aplicação							
B - Baixa Aplicação							

Figura 54 - STOFFELS, J. D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive..* p. 179.

Como se percebe pelas duas figuras anteriores, muitas técnicas não são aplicáveis em situações de média ou alta turbulência. Para David Mercer²²⁵, a inadequação de técnicas clássicas de previsão se

²²⁵ MERCER, David *Managing the External Environment - A Strategic Perspective...*

deve por uma postura totalmente contrária a qualquer papel que a criatividade humana pudesse ter nas atividades de determinação e visualização do futuro. A atitude criativa em técnicas de previsão é reconhecida, segundo este autor, pelo enfoque "prospectivo". Muito alinhado com os conceitos que suportam as técnicas subjetivas de Stoffels²²⁶ e longe de procurar a melhor resposta para o futuro, este enfoque procura em última instância percebê-lo como múltiplas alternativas ou possibilidades, como a figura abaixo evidencia.

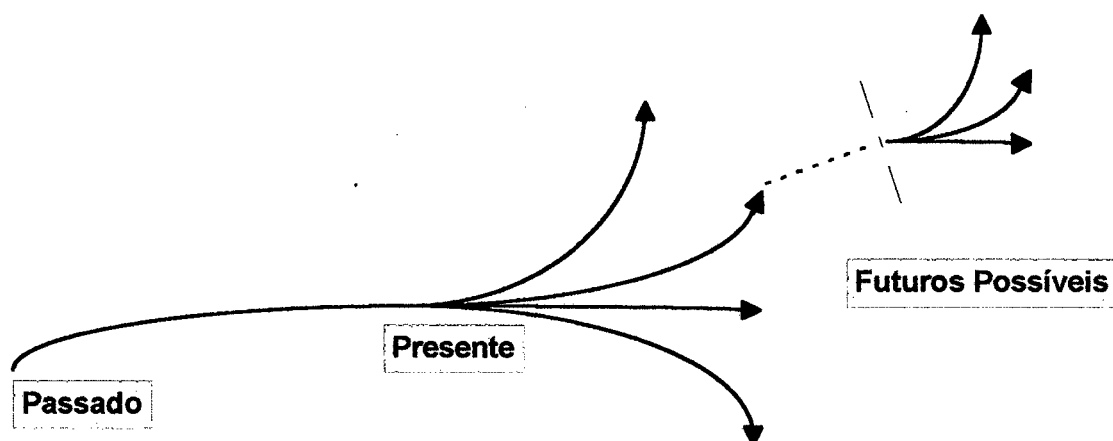


Figura 55 - MERCER, David *Managing the External Environment - A Strategic Perspective*. England: Sage, 1992, p. 55

Uma das grandes similaridades deste enfoque com as técnicas consideradas aplicáveis em ambientes de turbulência é a percepção clara de que o futuro não está escrito e, portanto, poderá ter várias possibilidades de evolução e desenvolvimento. Desta forma, pode-se afirmar que uma das técnicas que mais se aproxima a este enfoque, por sua natureza e propósitos, é a construção de cenários.

²²⁶ STOFFELS, J. D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive..*

Um outro enfoque para a análise da adequação das técnicas de análise segundo as características ambientais é fornecido por Paul Schoemaker²²⁷. Para este autor existem cinco grandes enfoques que podem ser encontrados ao correlacionar as técnicas a duas principais variáveis ambientais: a complexidade e a incerteza.

Quando ambos, complexidade e incerteza, são baixos, as empresas podem adotar enfoques mais pontuais de estimação ou o que denomina de *best guesses*. Este enfoque é particularmente válido quando variações das estimativas são pequenas e quando as variáveis envolvidas estão pouco inter-relacionadas.

Quando o nível de incerteza é alto, mas a complexidade é baixa, estimativas pontuais se tornam menos aplicáveis, enquanto medidas de dispersão mais úteis e importantes para a análise estratégica. Entretanto, a empresa ao se deparar em ambientes altamente complexos, porém com baixo nível de incerteza, estará melhor preparada se utilizar modelos determinísticos que ajudem a explicar as relações existentes entre as variáveis envolvidas.

Quando o ambiente for altamente complexo e turbulento, Schoemaker afirma que modelos Stocásticos podem ser empregados. Entretanto, conforme o próprio autor argumenta, tais modelos não pareceram eficazes quando aplicados em casos reais no campo da estratégia empresarial. Segundo ele, o uso destes modelos estão mais bem comprovados em aplicações operacionais (modelos de produção e estocagem, modelagem financeira, etc.).

²²⁷ SCHOEMAKER, Paul J. H. Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation. *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 193-213, 1993

O método de Cenários é preferido por Schoemaker²²⁸, por se apresentar como um meio termo entre de um lado o formalismo e objetividade exigidos pelos modelos teóricos, e, do outro lado, o desejo dos executivos em discutir fatos e dados reais e concretos sobre os seus negócios. A figura a seguir apresenta estes cinco enfoques abordados acima.

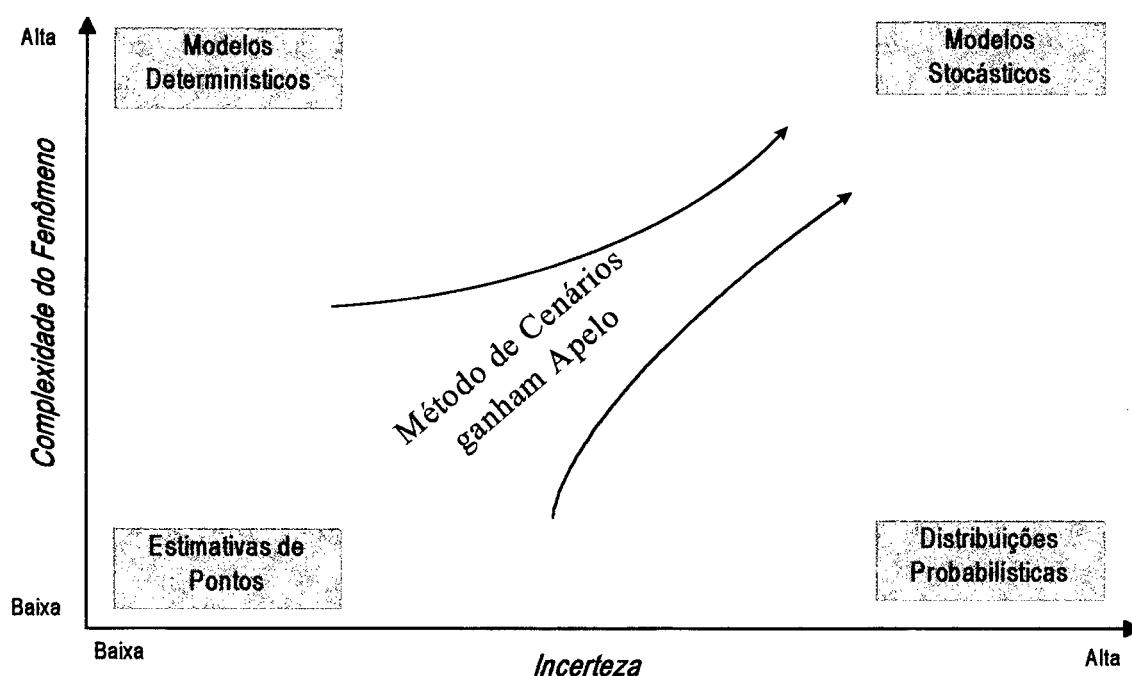


Figura 56 - SCHOEMAKER, Paul J. H. Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation. *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 198, 1993

entretanto, Taylor²²⁹ afirma que o método de cenários tem sido criticado como sendo uma “prática sem disciplina”, pois lhe falta a exatidão das tradicionais técnicas de previsão econômicas, não existindo provas de sua efetividade. Por outro lado, é exatamente esta precisão e falsa autoridade dos enfoques convencionais de previsão que levaram os executivos a procurarem métodos que refletissem com maior clareza a incerteza ambiental. Para ele, cenários não são feitos para prever o futuro. São desenhados para auxiliar os executivos a lidar com ambientes altamente turbulentos,

²²⁸ SCHOEMAKER, Paul J. H. Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation...

suportando aqueles acostumados a fazer previsões e orçamentos extrapolativos a enfrentar o inesperado.

Uma outra crítica é percebida por Mercer²³⁰. Segundo ele, a construção de cenários, apesar de ser uma forma bastante estimulante na maneira com que é normalmente utilizada, sofre por falta de credibilidade de muitos autores, uma vez que é impossível de se verificar previamente a validade e plausibilidade das hipóteses sob as quais os cenários são construídos.

Assim, o enfoque “prospectivo” procura desenvolver cenários de forma a alcançar os seguintes objetivos:

1. Identificar quais os pontos deverão ser estudados prioritariamente (variáveis-chave), confrontando as variáveis relacionadas ao fenômeno em estudo com aquelas que descrevem o ambiente como um todo de uma forma mais exaustiva quanto o possível. Uma análise estrutural que torna isto possível é o método de matrizes de multiplicação de impactos cruzados - MICMAC (*Cross Impact Matrices-Multiplication Applied to Classification*) - que analisa os relacionamentos diretos e efeitos indiretos entre as variáveis em estudo, tornando mais fácil o entendimento da dinâmica com que o sistema se comporta.
2. Determinar os inter-relacionamentos entre as variáveis-chave, a força relativa dos principais agentes no sistema, suas estratégias, recursos, objetivos e obstáculos que terão que superar.

²²⁹ TAYLOR, Bernard Strategic Planning - which style do you need?. *Long Range Planning...*

²³⁰ MERCER, David *Managing the External Environment - A Strategic Perspective*.

Para Pierre Wack²³¹, a técnica de construção de cenários demanda, primeiramente, que os executivos da empresa compreendam as forças motrizes de seus negócios, ao invés de simplesmente se apoiarem em resultados de previsões quantitativas. Para o autor, o simples fato de obter, por exemplo, a melhor previsão dos preços de óleo não irá trazer benefícios, a menos que a empresa compreenda o que está por de traz de tais números e previsões. Cenários devem auxiliar os executivos a desenvolverem uma percepção própria da natureza e forças do sistema em que a empresa está inserida.

Para ele, cenários possuem dois principais propósitos. Em primeiro lugar, proteger a empresa, no sentido de entender e antecipar ameaças e riscos futuros. O segundo propósito é o de descobrir opções estratégicas que a empresa não estava visualizando ou percebendo. Para tanto, os cenários devem organizar informações de uma variedade de aspectos político-econômicos, sociais, tecnológicos e competitivos aparentemente não relacionados, traduzindo-as em estruturas para a tomada de decisão da companhia. Estas estruturas são poucas e diferentes alternativas de futuros que a empresa poderá enfrentar.

Desta forma, cenários descrevem diferentes, mas possíveis realidades, enriquecendo a visão gerencial sobre riscos e oportunidades futuras, ao mesmo tempo que sugere, segundo Wack, a decisão que deverá ser tomada no presente em vistas da antecipação do futuro.

²³¹ WACK, Pierre Scenarios: shooting the rapids. *Harvard Business Review*, Nov./Dez, 1985, p. 139-150.

Cabe salientar que estas possíveis realidades devem ser amplas e ao mesmo tempo focadas em aspectos estratégicos para os negócios da empresa, de forma a envolver, conforme afirma Ewing²³², visões gerais sobre o ambiente futuro assim como cenários mais focados ao planejamento e visão estratégica da empresa. A figura a seguir ilustra este conceito.

Foco em Futuros Plausíveis

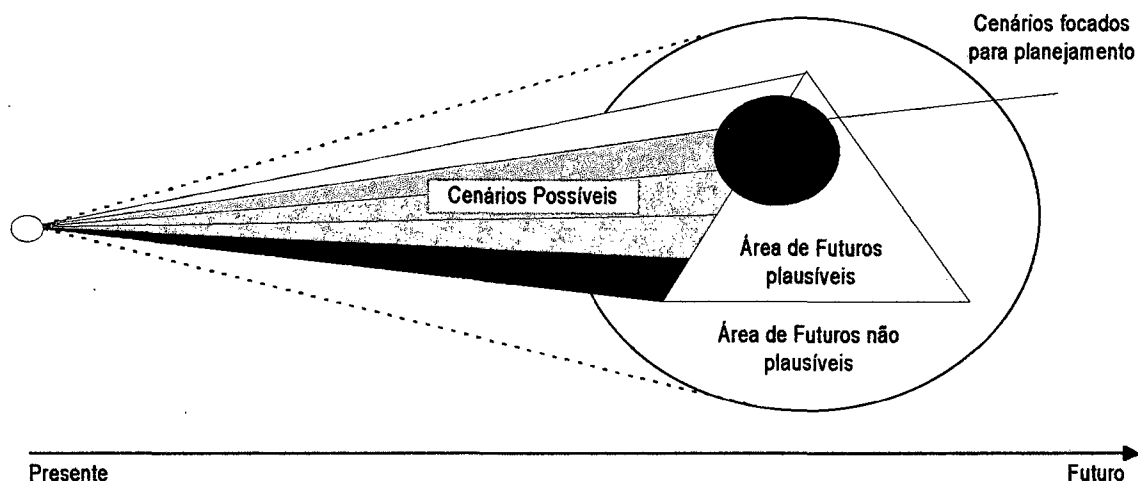


Figura 57 - EWING, Raymond P. *Managing the New Bottom Line: Issues Management for Seniors Executives*. Homewood: Dow Jones-Irwing, 1987, p. 169

Cabe então explorar alguns diferentes tipos de cenários encontrados na literatura. Linneman e Klein²³³, por exemplo, apresentam 5 diferentes tipos de cenários que podem ser usados para a avaliação estratégica do ambiente externo. O primeiro tipo é Macrocenário ou Cenário Global, que se refere a visualização do futuro comportamento e relacionamento de variáveis do macroambiente, principalmente questões relacionadas ao crescimento econômico do país, propensão a consumir e a poupar, tendências geo-políticas entre muitas outras.

²³² EWING, Raymond P. *Managing the New Bottom Line: Issues Management for Seniors Executives....*

²³³ LINNEMAN, Robert E., KLEIN, Harold E. Using Scenarios in Strategic Decision Making. *Business Horizons*, p. 64-74, Jan.-Fev., 1985.

O segundo tipo de cenário é o da Indústria/Negócio. Este tipo provê uma ampla perspectiva sob o que possivelmente irá ocorrer com variáveis e fatores mais estritamente relacionados a indústria ou negócio da empresa. Podendo ser gerados tanto ao nível corporativo como gerencial, este tipo de cenário é particularmente útil, quando a empresa possui uma área específica de interesse em sua indústria ou negócio.

Os chamados Cenários Extrapolativos perfazem a terceira categoria identificada por Linneman e Klein²³⁴. Estes cenários são mais abrangentes que o segundo tipo acima, porém mais focados que os Macrocenários. Este tipo reflete uma preocupação maior com novas oportunidades ou ameaças de negócio para empresa como um todo.

O quarto tipo é o Cenário orientado para eventos e questões externas específicas para a empresa. Por exemplo, uma empresa numa indústria como a de papel e celulose, a qual possui uma grande utilização de energia, poderá realizar um cenário cujo tema principal sejam as condições de preço e disponibilidade de energia elétrica no país/regiões que mantêm operações.

O quinto e último tipo de Cenário é o da Premissa Externa. O propósito aqui é examinar ações internas da companhia à luz de premissas assumidas sobre o ambiente externo. Os autores afirmam que este é o tipo que apresenta a menor sofisticação em termos de técnicas utilizadas, porém é frequentemente confundido com técnicas como análise de sensibilidade, modelos financeiros, entre outros.

²³⁴ LINNEMAN, Robert E., KLEIN, Harold E. Using Scenarios in Strategic Decision Making. *Business Horizons*..

Para Ewing²³⁵, o processo de construção de cenários inicia pela identificação de aspectos estratégicos críticos para a companhia, para assim evoluir para a identificação e análise de variáveis estratégicas-chave do negócio. Tipicamente, esta fase conduz à determinação de uma lógica para os cenários, abordando as principais forças motrizes envolvidas nas questões e decisões estratégicas definidas na fase inicial do processo. O terceiro e último passo envolve a determinação das implicações estratégicas de cada um dos cenários gerados, isto é, as ameaças e oportunidades que cada alternativa apresenta.

Processo de Desenvolvimento de Cenários

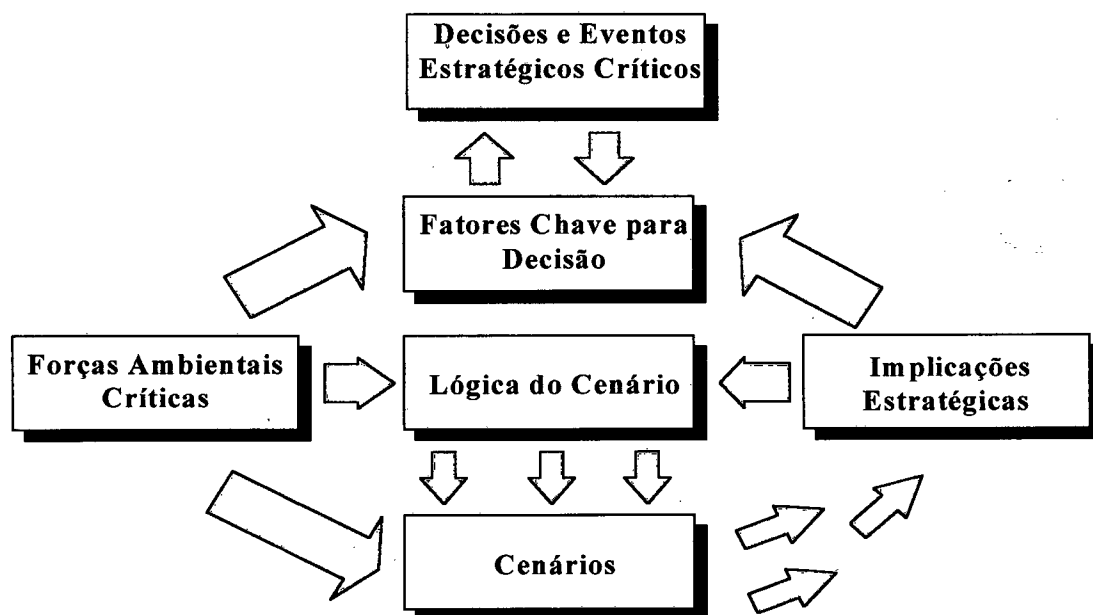


Figura 58 - EWING, Raymond P. *Managing the New Bottom Line: Issues Management for Seniors Executives*. Homewood: Dow Jones-Irving, 1987, p. 170.

²³⁵ EWING, Raymond P. *Managing the New Bottom Line: Issues Management for Seniors Executives....*

Adotando o enfoque “prospectivo”, Mercer²³⁶ apresenta uma outra visão de como um cenário deve ser construído. Para ele o processo deve percorrer três grandes fases:

1. *A construção da base de entendimento* - onde o problema ou fenômeno é compreendido sob a perspectiva mais ampla do meio ambiente, e onde os mecanismos e processo de desenvolvimento do sistema existente são identificados e compreendidos.
2. *A elaboração de cenários* - onde, com o uso do método MICMAC, as probabilidades de realização das possíveis alternativas futuras são identificadas e analisadas. Isto torna possível a construção do cenário mais provável e, conseqüentemente, de alternativas otimistas e pessimistas a partir do mesmo.
3. *A seleção de ações estratégicas* - onde a partir dos cenários escolhidos a empresa identifica as ações necessárias para se atingir seus objetivos, levando em consideração as várias possíveis mudanças que o futuro pode trazer.

²³⁶ MERCER, David *Managing the External Environment - A Strategic Perspective*.

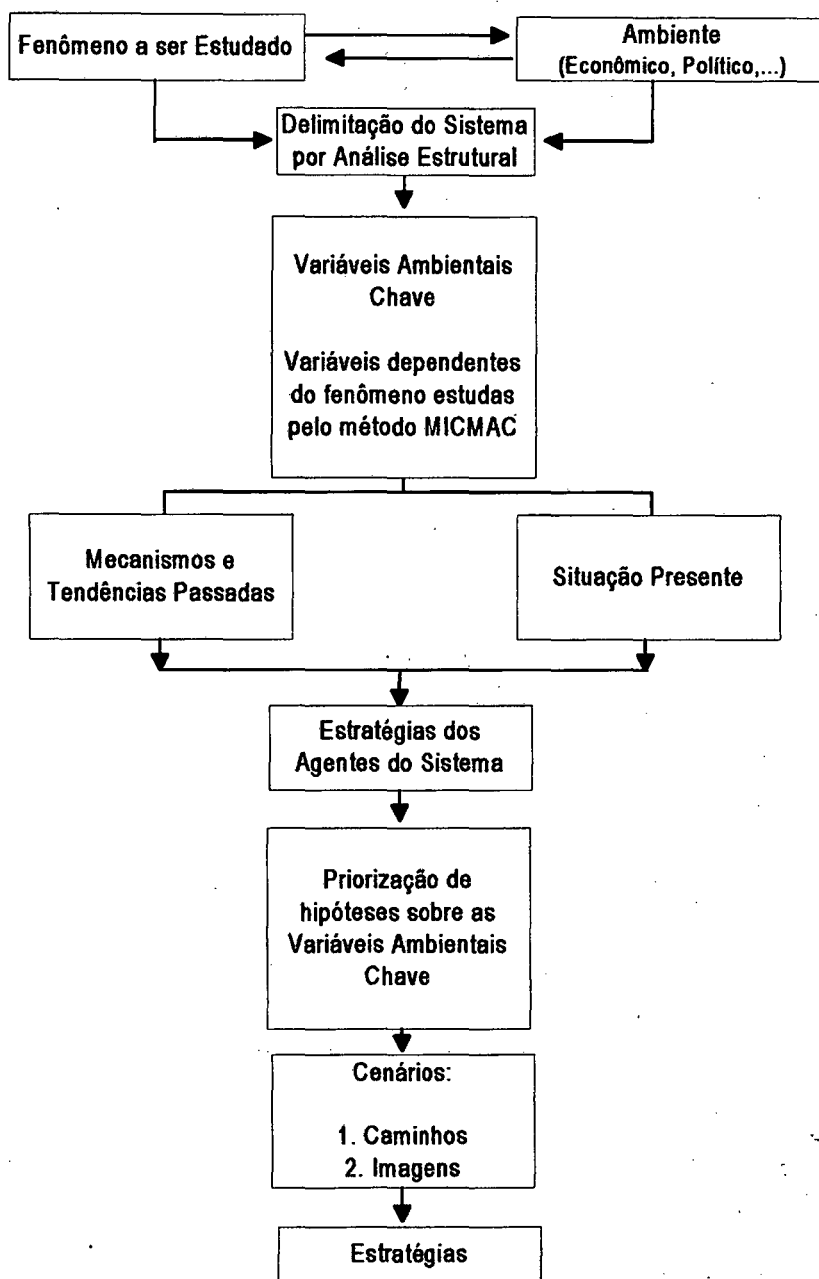


Figura 59 - MERCER, David *Managing the External Environment - A Strategic Perspective*. England: Sage, 1992, p. 61

Georgantzis e Acar²³⁷ aprofundam o conceito da técnica de MICMAC (Matrice d'Impacts Croisés Multiplication Appliquée à un Classement: Matriz de Multiplicação de Impactos Cruzados Aplicados a

²³⁷ GEORGANTZAS, Nicholas e ACAR, William *Scenario-Driven Planning - Learning to Manage Strategic Uncertainty...*

uma Classificação) tão comentada por este enfoque. MICMAC é uma técnica de análise de impactos desenvolvida para identificar relações de efeito de terceira ou mais ordens entre variáveis pertinentes ao negócio da empresa.

Com a posse da natureza dos relacionamentos entre as variáveis identificadas por um mapeamento causal de impacto, esta técnica manipula matricialmente as variáveis de forma a identificar múltiplos inter-relacionamentos, aumentando, assim, a capacidade de interpretação e compreensão em ambientes altamente complexos e turbulentos. A figura a seguir ilustra os resultados matriciais do estudo de caso apresentado no livro.

MICMAC

			1	2	3	4	5	6	7	$D_i =$
1	Fundos Externos	M =	0	1	0	0	0	0	0	1
2	Recursos da Infloplus*		0	0	1	0	0	0	0	1
3	Capacidade e Capacitação		0	0	0	1	1	0	0	2
4	Demanda por Serviço		0	0	0	0	1	0	0	1
5	Serviço Existente		0	0	0	0	0	1	1	2
6	Visibilidade		0	0	0	1	0	0	0	1
7	Receita		0	1	0	0	0	0	0	1
		$P_j =$	0	2	1	2	2	1	1	

			1	2	3	4	5	6	7	$D_i^{14} =$
1	Fundos Externos	M ¹⁴ =	0	6	5	9	10	7	7	44
2	Recursos da Infloplus*		0	7	6	12	14	10	10	59
3	Capacidade e Capacitação		0	10	7	16	18	14	14	79
4	Demanda por Serviço		0	6	4	9	10	8	8	45
5	Serviço Existente		0	8	6	12	13	10	10	59
6	Visibilidade		0	4	3	7	8	6	6	34
7	Receita		0	6	5	9	10	7	7	44
		$P_j^{14} =$	0	47	36	74	83	62	62	

* Nota do Autor: Infloplus é o nome da empresa apresentado como estudo de caso no livro

A figura acima mostra que, na primeira matriz, os relacionamentos entre as variáveis são de primeira ordem; os números 1 e 0 denotam a existência de impacto entre uma variável e outra, tais relações podem ser evidenciadas por um mapa causal de relacionamento. Ao multiplicar esta matriz de primeira ordem várias vezes, no caso 14 vezes, temos uma nova situação evidenciada na matriz inferior. Neste caso a estrutura de relacionamento é melhor compreendida, pois acumula efeitos indiretos entre uma variável e outra. No caso acima percebe-se que a variável número 3 - Capacidade e Capacitação, oferece a maior quantidade de impactos (soma horizontal de 79) entre as outras variáveis, tornando-se assim uma variável crítica pelos seus efeitos multiplicadores. Com o mesmo raciocínio a variável número 5 - Serviço Existente, apresenta a maior relação de dependência, isto é, sofrerá as maiores consequências das alterações das demais variáveis.

Uma questão importante que se apresenta neste método é a determinação da quantidade de interações que são necessárias para a melhor compreensão dos relacionamentos existentes. Os autores afirmam que o ponto ideal é quando os padrões de relacionamentos começam a ficar estáveis. O problema é a identificação desta estabilidade; somente com a ajuda de programas de computação esta análise se torna possível. Uma alternativa está em determinar o número de interações significativas entre as variáveis que, provavelmente, ocorrerá no prazo de tempo em que o cenário irá abranger.

Desta forma, pode-se intuir que, conforme a alternativa de cenário, o nível de adequação ou efetividade das estratégias desenvolvidas também pode variar. Uma forma bastante válida para analisar esta relação entre a adequação da estratégia com a opção de cenário é encontrada em

Leemhuis²³⁸. Para este autor, a atratividade de uma estratégia pode ser julgada conforme o resultado provável que ela resultará em cada um dos cenários. Para tanto desenvolveu uma matriz, apresentada na figura abaixo, que contribui para a tomada de decisão de qual caminho estratégico percorrer.

Matriz de Retorno - Estratégia/Cenário

<i>Cenário</i>	<i>Cenário 1</i>	<i>Cenário 2</i>	<i>Cenário 3</i>
Estratégia A	100	-10	-30
Estratégia B	-20	40	-50
Estratégia C	-10	-50	400
Estratégia D	30	10	50

Figura 61 - LEEMHUIS, J. P. Using Scenarios to Develop Strategies. *Long Range Planning*, UK, v. 18, n. 2, p. 31, 1985.

Já para Wack²³⁹, o processo de construção de cenários deve percorrer algumas atividades antes de ser levado a qualquer tomada de decisão. Primeiramente, o autor afirma que os cenários devem ser construídos de forma a abranger aspectos globais do ambiente, isto é, devem ser verdadeiros macrocenários, a fim de que possam captar tendências e questões críticas em mais de uma dimensão do ambiente. Um segundo passo envolve então a análise de cenários mais focados no negócio, customizados a partir de aspectos críticos dos mercados e investimentos da empresa.

²³⁸ LEEMHUIS, J. P. Using Scenarios to Develop Strategies. *Long Range Planning*, Londres: v.18, n. 2, p. 30-37, 1985.

²³⁹ WACK, Pierre Scenarios: shooting the rapids. *Harvard Business Review*, Nov./Dez, 1985, p. 139-150.

Wack²⁴⁰ afirma ainda que os cenários possuem uma efetividade muito maior se atrelados a definições como o posicionamento competitivo e visão estratégica da empresa. Para ele, com estes elementos, a empresa poderá desenvolver e planejar opções adequadas ao seu futuro estratégico.

A figura a seguir esquematiza esta relação, segundo a visão de Wack.

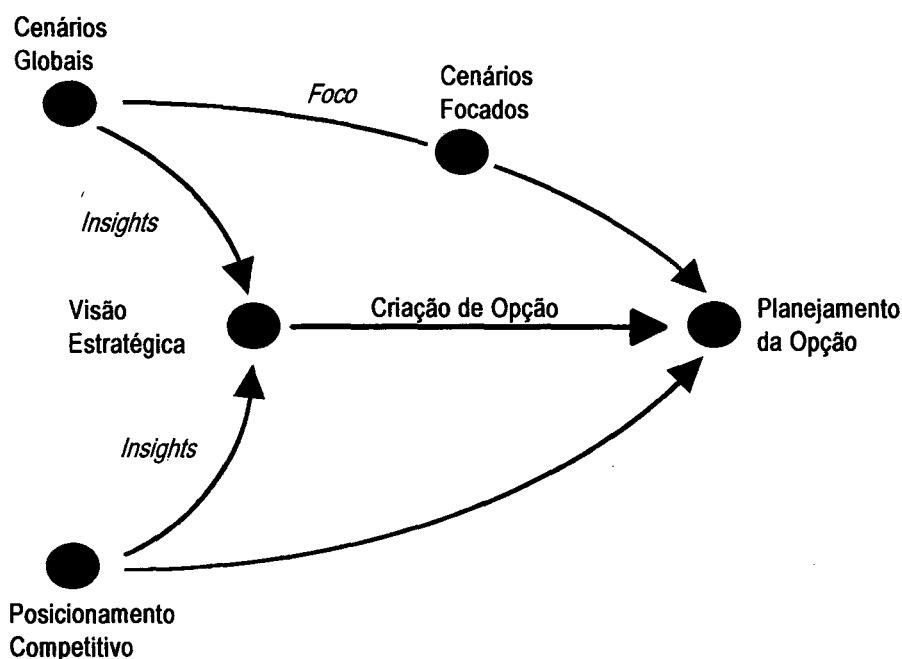


Figura 62 - WACK, Pierre Scenarios: shooting the rapids. *Harvard Business Review*, Nov./Dez, 1985, p. 142

Um outro enfoque vastamente conhecido e adotado para o processo de cenários é o da General Eletric. A estrutura do processo sugerido pela GE é, basicamente, a mesma dos já apresentados anteriormente, porém nota-se mais facilmente o apoio de uma série de outras técnicas e métodos de análise que contribuem para uma melhor compreensão da natureza e futuro do meio ambiente. A figura a seguir apresenta o processo sugerido por esta empresa.

²⁴⁰ WACK, Pierre Scenarios: shooting the rapids. *Harvard Business Review*...

Construção de Cenários para um Setor Industrial (General Eletric USA)

1 Preparar Background

Avaliar Meio Ambiente - Social, Legal, Tecnológico, econômico e competitivo
Desenvolver "sistema" modelo da indústria

2 Selecionar Indicadores Críticos

Tendências dos Indicadores Críticos
Eventos Futuros que podem afetar tais Indicadores
Painel Delphi para avaliar o futuro da indústria

3 Estabelecer comportamento passado para cada indicador

Desempenho histórico
Razões para o comportamento passado de cada tendência
Questionário Delphi

4 Verificar possíveis eventos futuros

Painel Delphi
Tendências passadas, eventos futuros, impacto/propabilidade, tendências futuras
Premissas para previsões, lógica para tendências futuras

5 Previsão para cada indicador

Limites de variação possível para o desempenho futuro de cada indicador
Resultados da pesquisa literária e Análise Delphi
Análise de Impacto de Tendências e Análise de Impacto Cruzado

6 Escrever Cenários

Linhas gerais para as Unidades de Negócio
Revisão Anual

Figura 63 - TAYLOR, Bernard Strategic Planning - which style do you need?. *Long Range Planning*, v. 17, 1984.

Um grande estudioso sobre a construção e desenvolvimento de cenários é Peter Schwartz. Schwartz²⁴¹ afirma que um bom cenário é aquele que é capaz de ser ao mesmo tempo plausível e surpreendente, que deve possuir o poder de quebrar velhos estereótipos, deve ser participativo, sendo que os executivos participantes assumem seu conteúdo e fazem com que ele funcione dentro da empresa.

Para este autor o processo de construção de cenários possui 5 grandes passos, os quais são resumidos a seguir:

²⁴¹ SCHWARTZ, Peter *The Art of the Long View*.

PASSO 1 - QUESTÃO OU DECISÃO FOCAL. O autor recomenda um início de “dentro para fora” ao invés de “fora para dentro”, ao identificar uma questão ou decisão específica para, assim, aprofundar em direção ao meio ambiente.

PASSO 2 - FORÇAS DA INDÚSTRIA. O autor recomenda que uma vez a decisão focal tendo sido definida, a empresa deve então listar as variáveis que irão afetar o sucesso ou fracasso de cada decisão envolvida, por exemplo: questões sobre clientes, fornecedores ou competidores. Ele sugere três perguntas básicas: a) O que os executivos vão querer saber ao ter que tomar cada uma das decisões?, b) O que eles irão perceber como sucesso ou fracasso? e c) Que considerações irão influenciar seus resultados?

PASSO 3 - FORÇAS AMBIENTAIS. O terceiro passo segundo Schwartz²⁴² é o levantamento das forças e tendências do macroambiente que, direta ou indiretamente, impactam as variáveis identificadas no passo 2. Além do levantamento das tendências, o autor recomenda o levantamento de outros aspectos relacionados ao meio ambiente através da questão: Quais são as forças por de trás das forças ambientais identificadas no passo 2. Normalmente as respostas a esta pergunta refletem mudanças demográficas, incertezas e mudanças na opinião pública, estilos de vida , etc.

PASSO 4 - IMPORTÂNCIA E INCERTEZA. O propósito deste passo é identificar duas ou três tendências ambientais que são mais importantes e que possuem o maior nível de incerteza. O critério de importância é definido pelo autor como sendo a importância para o sucesso da questão ou decisão

²⁴² SCHWARTZ, Peter *The Art of the Long View*.

focal determinada no passo 1. Já a incerteza reflete a falta de conhecimento dos fatores e tendências ao redor da questão.

PASSO 5 - LÓGICA DO CENÁRIO. Ao priorizar as principais variáveis e tendências, podem-se identificar as dimensões sob as quais os cenários estarão se diferenciando um dos outros. Assim, ao combinar estas dimensões em uma matriz, no caso de serem apenas duas dimensões, ou em um cubo, para os casos de três dimensões, e ao localizar a posição de cada possível cenário ao longo destas dimensões, estará se caracterizando a lógica com que cada cenário se apresenta.

Uma das recomendações finais de Schwartz²⁴³ é a de que, uma vez tendo identificado a lógica de cada cenário, cabe então a determinação de algumas poucas variáveis ou indicadores para serem monitorados. Estes estarão sinalizando como o ambiente está mudando à luz de implicações para a indústria provavelmente já identificadas e estudadas.

²⁴³ SCHWARTZ, Peter *The Art of the Long View...*

7) MODELO CONCEITUAL PARA O MONITORAMENTO DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO

Pela complexidade e diversidade de conceitos e variáveis explorados no decorrer dos capítulos acima, torna-se necessário, primeiramente, aprofundar a compreensão dos principais inter-relacionamentos existentes entre os temas centrais antes de sugerir o processo de estruturação do modelo de monitoramento.

Uma primeira etapa deste aprofundamento é, então, entender o contexto estratégico em que este modelo estará sendo construído. Entenda-se por contexto estratégico não simplesmente uma repetição ou aprofundamento teórico dos temas anteriormente abordados, uma vez que fazem parte deste “contexto”, mas sim, a compreensão e consolidação das principais implicações estratégicas e analíticas que estes conceitos trazem para a composição do modelo.

A partir da compreensão deste contexto, uma segunda etapa envolve três grandes relacionamentos existentes nos principais conceitos aqui envolvidos: 1. Posicionamento Competitivo e Turbulência Ambiental, 2. Turbulência Ambiental e Sistemas de Monitoramento e 3. Posicionamento Competitivo e Sistemas de Monitoramento. Cada uma destas relações traz uma faceta diferente que contribui para a formatação e desenho do que pode ser considerado um modelo teórico para o monitoramento do posicionamento competitivo de uma empresa em ambientes de grande turbulência. A figura a seguir ilustra estas relações.

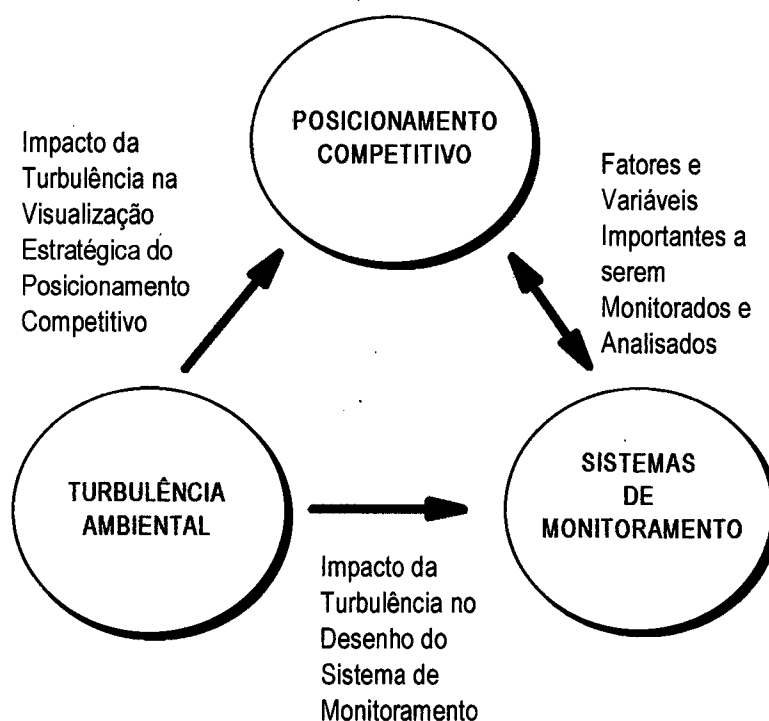


Figura 64

Com base nestes desenvolvimentos esboça-se, então, as variáveis e fatores críticos para o modelo de monitoramento, e, fundamentalmente, as diretrizes teóricas de como este modelo de monitoramento deve ser estruturado. O capítulo termina então abordando, brevemente, aspectos básicos das características deste sistema numa perspectiva processual, isto é, as fases do processo de monitoramento - coleta, processamento, análise e disseminação.

7.1) CONTEXTO E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICOS

Uma das primeiras considerações que devem ser feitas recai sobre o fato de que o posicionamento competitivo dos produtos e serviços de uma empresa é fruto ou derivado de uma definição estratégica maior da companhia, de como irá competir e interagir em seu meio ambiente

competitivo. Como visto anteriormente, esta interação entre estratégia e meio ambiente pode se dar em diversas dimensões e hierarquias. Uma primeira implicação estratégica ao tema, surge ao se adicionar o tema de turbulência: pode-se identificar níveis de interações distintos com cada um dos fatores de turbulência adotados de Pine II²⁴⁴.

Adaptando a visão de níveis e dimensões hierárquicas de Bourgeois III²⁴⁵, pode-se afirmar, de uma forma geral, que a estratégia principal da corporação, preocupada com a definição do domínio empresarial, estará interagindo com o ambiente geral, lidando com fatores primordialmente macroambientais e industriais.

Já a estratégia secundária, ao estar direcionada ao ambiente tarefa, estará envolvendo questões relacionadas a fatores industriais e, fundamentalmente, a fatores de demanda nos conceitos de Joseph Pine II. A figura a seguir adapta a visão de Bourgeois III, introduzindo estes conceitos.

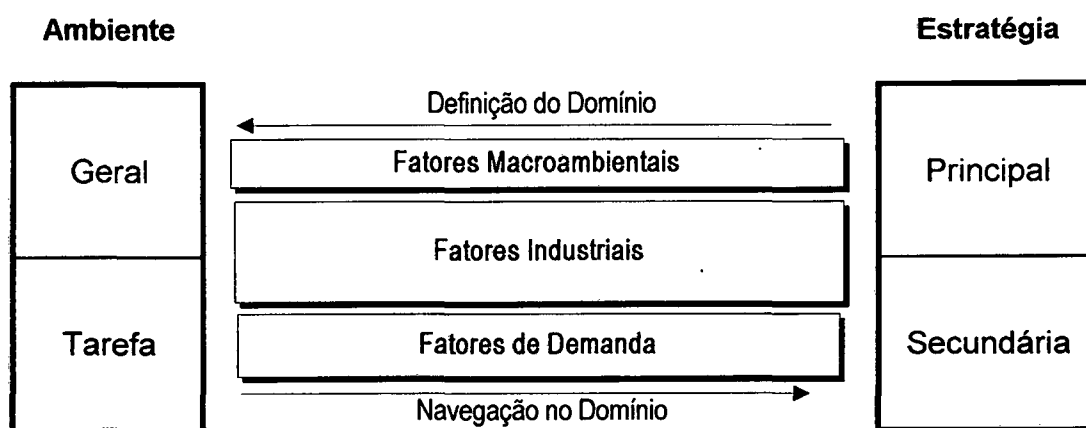


Figura 65

²⁴⁴ PINE II, B. Joseph, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition...*

²⁴⁵ BOURGEOIS III, L. J. Strategy and Environment: A Conceptual Integration *Academy of Management*, v 5, Nº 1, 1980.

Pelas definições de estratégia de Porter²⁴⁶, aqui adotadas, existem três caminhos básicos para uma empresa buscar liderança em seu mercado - as chamadas "Estratégias Genéricas" de Diferenciação, Liderança de Custo e a Estratégia de Enfoque.

A partir desta definição estratégica empresarial maior, uma série de desenvolvimentos operacionais, organizacionais e mercadológicos são iniciados, a fim de sustentar esta orientação e atingir os objetivos traçados. Enfocando o posicionamento, George Day²⁴⁷ descreve na figura abaixo o desdobramento da estratégia até conseguir uma posição favorável em um mercado.

Notar que, para o autor, existe uma definição prévia dos limites do negócio ou do mercado em que a empresa irá atuar. Esta definição, para ele, passa normalmente pelo uso do clássico modelo tridimensional de definição do negócio de Derek Abell²⁴⁸ - Necessidades/Funções dos Consumidores, Segmentos de Mercado e Tecnologias Alternativas.

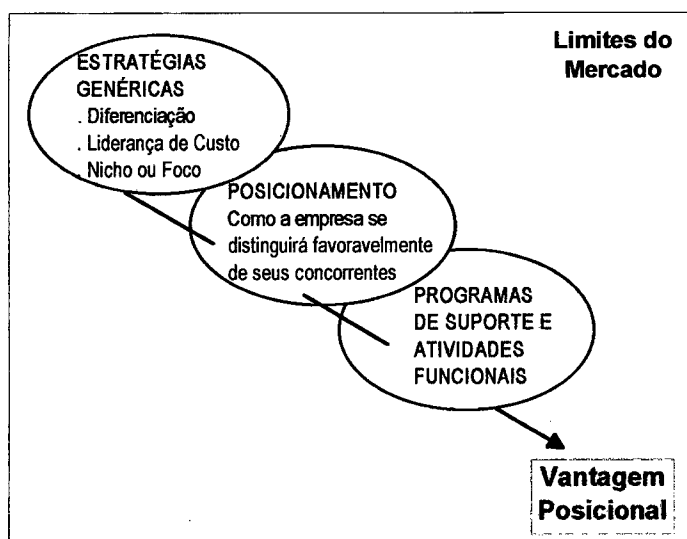


Figura 66 - DAY, George S. *Marketing Driven Strategy*. New York: Free Press, 1990, p. 164.

²⁴⁶ PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva...*

²⁴⁷ DAY, George S. *Marketing Driven Strategy...*

²⁴⁸ ABELL, Derek *Definição do Negócio: Ponto de Partida do Planejamento Estratégico*. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

Uma consequente implicação desta lógica é o fato de que, para se ter uma posição competitiva favorável, seja qual for a estratégia adotada, ela deverá impactar sobremaneira os consumidores. O posicionamento competitivo, então, possui o propósito de traduzir as generalidades de uma determinada estratégia em algo que seja percebido, e com um valor relativo superior, na ótica dos consumidores.

Duas grandes implicações estratégicas emergem desta constatação. A primeira reflete o fato de que deverá haver, então, uma análise se este determinado posicionamento estiver realmente sendo competitivo, ou seja, agregando valor aos consumidores relativamente às ofertas concorrentes. A segunda grande implicação, recai sobre a construção deste valor; como e de que maneira ele pode ser construído e desenvolvido de forma a ser competitivo e economicamente favorável para a organização.

7.1.1) ANÁLISE COMPETITIVA DO POSICIONAMENTO E VALOR PERCEBIDO

Segundo o próprio George Day²⁴⁹, o primeiro passo para uma análise comparativa das ofertas de valor para os consumidores é entender e avaliar o que significa valor para eles. Lembrando que, um consumidor pode avaliar o valor sob diversas óticas, as mais comuns são: pelos benefícios gerados pelo produto/serviço, pelo “valor” percebido de uma determinada marca, e até mesmo, conforme já comentado, pelo seu preço, no sentido deste poder ser um indicativo de um maior valor de um produto.

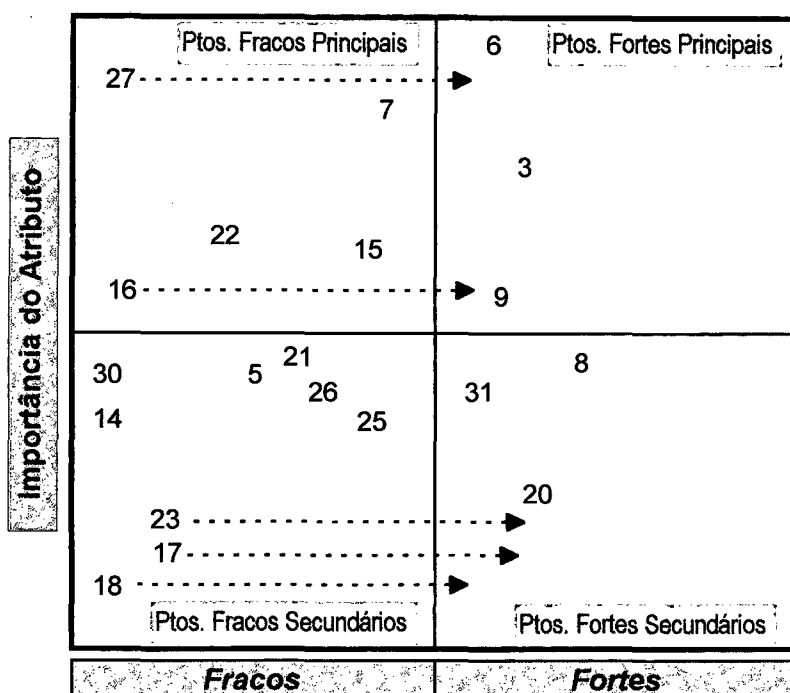
²⁴⁹ DAY, George S. *Marketing Driven Strategy*.

Desta forma, para se analisar comparativamente as ofertas, ou seja, o “quadrado” e o “retângulo” da analogia aqui apresentada, deve-se conhecer o que nas ofertas traduzem-se em valor para os consumidores. Em outras palavras, analisar quais os atributos são mais importantes do que outros e, de que forma a empresa atende aos benefícios desejados pelos consumidores, comparativamente às ofertas concorrentes. Como já visto no Capítulo 4 - Posicionamento Competitivo, os atributos mais importantes podem ser vistos como dimensões sob as quais os produtos e as marcas podem se posicionar.

Importante de ser ressaltado é que a empresa pode cair no erro de tentar analisar os atributos sem considerar a hierarquia e ligações com os benefícios realmente desejados pelos consumidores. Conforme Mehrotra e Palmer²⁵⁰ afirmam, cada atributo pode estar relacionado, em maior ou menor grau, a um ou mais benefícios ou necessidades. Assim, a importância de um determinado atributo para um consumidor pode ser analisada como o grau com que este determinado atributo contribui para a satisfação de suas necessidades e expectativas.

Analisando atributo a atributo de uma determinada categoria de produtos, frente às ofertas da concorrência, a empresa pode identificar prioridades de melhoria nos benefícios de sua oferta. Segundo Mehrotra e Palmer, mudanças nos benefícios geram mudanças na intenção de compra dos consumidores. Os autores apresentam esta análise na figura abaixo.

²⁵⁰ MEHROTRA, S. e PALMER J. Relating Product Features to Perceptions of Quality: Appliances. In: JACOBY, J. e OLSON, J. C. *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*. Lexington: Lexington Books, 1986



Seleção de Atributos para Posicionamento Competitivo

Figura 67 - MEHROTRA, S. e PALMER J. Relating Product Features to Perceptions of Quality: Appliances In: JACOBY, J. e OLSON, J. C. *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*. Lexington: Lexington Books, 1986, p. 95

Esta análise competitiva dos atributos é também desenvolvida por Day²⁵¹ com intuito e enfoque similares. Apesar de enfatizar a importância e criticidade desta análise, Day afirma também que será sempre bom validar a superioridade relativa de um produto com a sua participação de mercado; estratégias de distribuição e comunicação podem possuir efeitos ou impactos muito fortes no desempenho de uma empresa. Estas e outras variáveis são mais bem tratadas no próximo tópico, ao se analisar o processo de criação de valor. A figura a baixo apresenta a visão de George Day.

²⁵¹ DAY, George S. *Marketing Driven Strategy*.

**Ranking dos Consumidores dos Atributos dos nossos
Produtos com o da Concorrência**

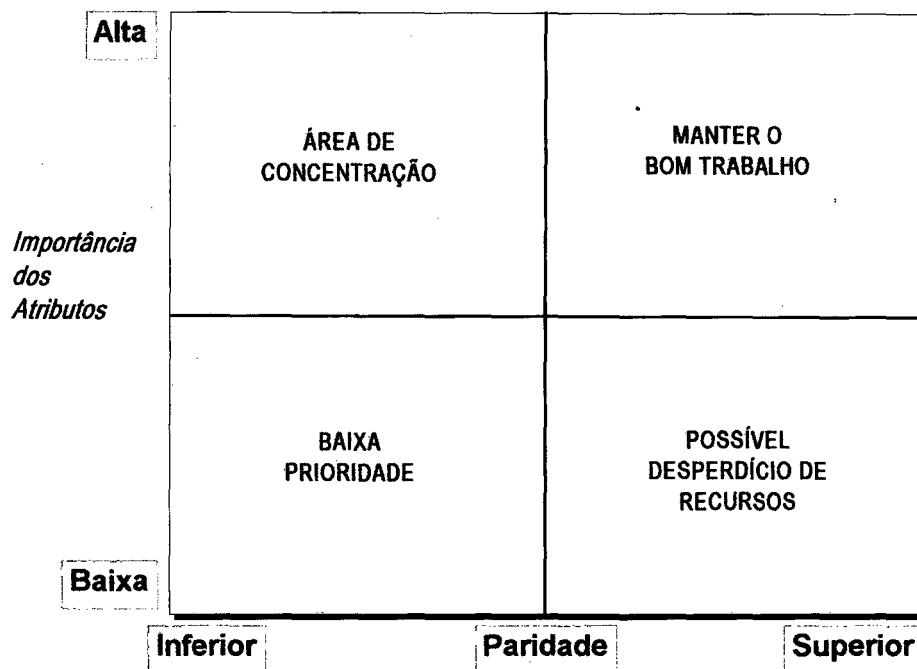


Figura 68 - DAY, George S. *Marketing Driven Strategy*. New York: Free Press, 1990, p. 144.

Adotando a visão de Mehrotra e Palmer²⁵² e Woodruff e Gardial²⁵³, pode-se então estender a análise acima do nível de atributos para um nível superior, ou seja ao nível dos benefícios e consequências que os consumidores percebem, a fim de diminuir riscos em focar somente aspectos ou características técnicos, não considerando níveis e consequências superiores dentro da hierarquia do valor.

Também pela figura acima, pode-se até identificar áreas perfeitamente relacionadas com a analogia do “quadrado e a bola”. Por exemplo: o quadrante “Possível Desperdício de Recursos” pode ser

²⁵² MEHROTRA, S. e PALMER J. Relating Product Features to Perceptions of Quality: Appliances. In: JACOBY, J. e

visto como a parte do “quadrado” que vai além da “bola”, isto é, atributos ou benefícios que não agregam valor aos consumidores.

Corroborando a visão de Mehrotra e Palmer²⁵⁴ e Woodruff e Gardial²⁵⁵, Frank Bradley²⁵⁶ afirma que o desempenho de um produto/serviço de uma empresa, pelo ponto de vista do consumidor, pode ser avaliado pelo nível de satisfação que a oferta lhe traz, e quanto maior sua satisfação, mais a empresa poderá se beneficiar de sua lealdade e recomendação. Assim, a satisfação e lealdade dos consumidores contribuem fortemente para a análise da efetividade de um determinado posicionamento competitivo²⁵⁷. A figura abaixo apresenta a visão de Bradley.

²⁵⁴ MEHROTRA, S. e PALMER J. Relating Product Features to Perceptions of Quality...

²⁵⁵ WOODRUFF, Robert B. e GARDIAL, Sarah F. *Know your Customer: New Approaches to Understand Customer Value and Satisfaction...*

²⁵⁶ BRADLEY, Frank *Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value*. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, 1995

²⁵⁷ Nota do Autor: A relação entre Satisfação e Lealdade é bastante complexa e deve ser analisada com bastante critério. Aspectos relacionados ao processo de decisão de compra do consumidor, a própria definição do que é lealdade, o nível ou intensidade de satisfação são entre muitos outros aspectos e variáveis que devem ser considerados ao tratar em profundidade este tema. Aprofundamentos podem ser encontrados em JONES, T. O. e SASSER Jr, W. Why Satisfied Customer Defect. *Harvard Business Review*. Nov./Dez. 1995; GRIFFIN, J. *Customer Loyalty: How to Earn it, How to Keep it*. New York: Free Press, 1995; CUNNINGHAM, Ross M. Brand Loyalty - What, Where, How Much? *Harvard Business Review*. Jan./Fev. 1956; DRAPER, J. E. e NOLIN, L.H. A Markov Chain Analysis of Brand Preferences. *Journal of Advertising Research*, v. 4, Set. 1964; PRINCE, Melvin *Consumer Research for Management Decisions*. New York: John Wiley & Sons, 1982; entre outros.

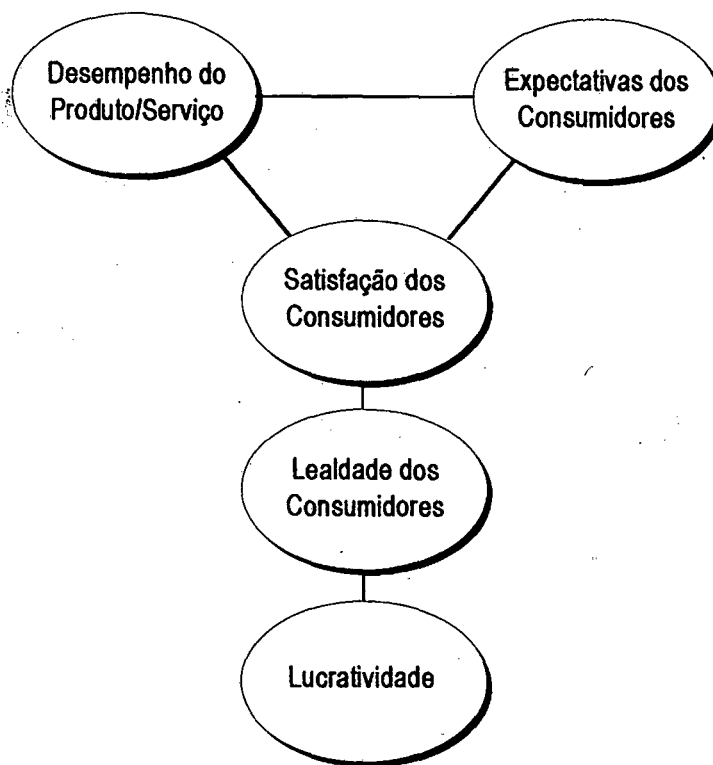


Figura 69 - BRADLEY, Frank *Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value*. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, 1995, p. 284

Desta forma, a satisfação de um consumidor pode ser entendida como a medida pela qual o desempenho de um determinado atributo/produto atende as expectativas dos consumidores, ou seja, o quão bem os esforços de criação de valor da empresa estão alinhados com a atual busca por valor dos consumidores.

Atendo-se novamente a analogia do “quadrado e da bola” pode-se identificar, então, regiões onde a empresa estará ganhando ou perdendo a satisfação e lealdade de seus consumidores conforme o quão bem esteja atendendo necessidades e expectativas.

O Quadrado e a Bola e Satisfação e Lealdade de Clientes

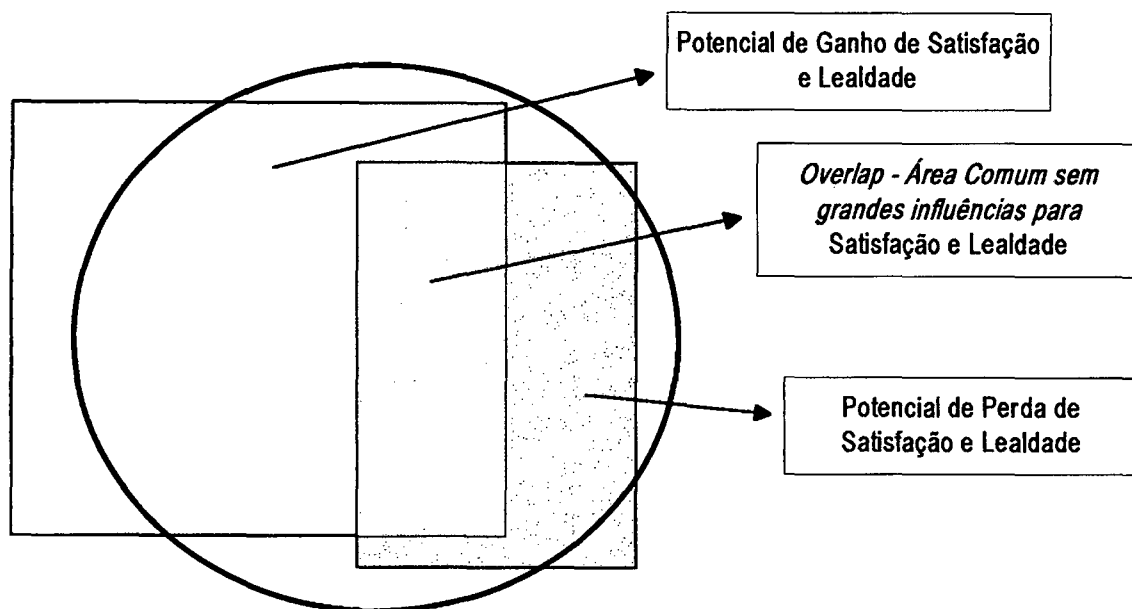


Figura 70

Pode-se concluir então, que toda a análise competitiva do posicionamento e da oferta de valor passa primordialmente pelo entendimento dos atributos que geram benefícios, de suas importâncias relativas e de quão bem a empresa está atendendo tais atributos e benefícios. Como se trata de uma relação competitiva, o foco das análises deve envolver duas grandes “figuras” estratégicas: os Consumidores e a Concorrência. A satisfação dos consumidores e a sua lealdade, esta última aqui definida como intenção futura de compra, podem ser considerados indicadores importantes, ainda que não suficientes, para se avaliar a efetividade do posicionamento competitivo de uma empresa, uma vez que reflete uma situação pontual, ou melhor, presente da companhia, não considerando todo o processo de criação de valor futuro, bem como, novos mercados e atratividades, novas tecnologias, possibilidades e dimensões.

Day²⁵⁸ consolida então esta visão afirmando que para uma determinada posição seja favorável para a empresa ela deverá preencher quatro requisitos básicos: a) prover menores custos e/ou desempenho superior aos consumidores, b) ser perceptível para um determinado segmento que detenha uma boa escala ou volume de demanda, c) possuir benefícios ou valor que os consumidores estejam dispostos a pagar e d) não possa ser obtido ou copiado facilmente.

Com esta argumentação, Day corrobora a discussão anterior de que as vantagens competitivas de uma empresa são os elementos principais que suportam a geração de valor e, conseqüentemente, de um posicionamento favorável; sua sustentabilidade será, então, fator chave para o sucesso da companhia.

Apesar de não afirmar explicitamente, o autor introduz e reafirma também a problemática apresentada por Ghemawat²⁵⁹ no Capítulo 4 acima, quando analisa o posicionamento como a melhor relação de margem e volume que uma empresa pode obter em um determinado segmento.

Outra questão recai sobre os objetivos mercadológicos. Como visto, uma empresa pode modificar uma determinada posição, ou o valor que oferece aos seus consumidores, não somente para atingir determinada margem e volume, mas sim, para buscar determinados objetivos de marketing. Foi o caso do automóvel Acura Legend Coupé em sua estratégia de posicionamento para penetração no mercado norte americano: oferecer quase os mesmos benefícios e luxo dos coupés da BMW e Mercedes-Benz, e com um preço US\$ 20.000 inferior. Este valor percebido superior foi desenhado

²⁵⁸ DAY, George S. *Marketing Driven Strategy...*

²⁵⁹ GHEMAWAT, Pankaj *Commitment: The Dynamic of Strategy..*

para captar atenção, participação de mercado, mas sobretudo, para lançar uma nova linha de carro independentemente do Honda.

Assim, ao se adicionar estes conceitos em mais uma vertente ou eixo na matriz de Day²⁶⁰ acima, pode-se propiciar uma melhor análise estratégica, pois, como cada atributo (ou conjunto de atributos, caso a análise seja ao nível dos benefícios) possui determinado custo para ser ofertado e, ao mesmo tempo, pode gerar uma maior demanda por parte dos consumidores, a análise então não estaria restrita aos aspectos de competitividade de cada atributo, mas sim, agregaria, também, a predisposição dos consumidores e seu provável impacto no desempenho mercadológico da empresa, tomando em consideração a relação de custo/benefício de cada atributo na ótica dos consumidores, conforme discutido no Capítulo 4, acima.

Outro benefício da adoção desta ferramenta está no alinhamento que proporciona aos conceitos de estratégia e posicionamento definidos por Porter²⁶¹ e Ghemawat²⁶², onde a empresa deve escolher, optar por determinados atributos, ou posicionamentos, ao invés de procurar agregar e oferecer tudo a todos. Esta relação de troca ou escolha (*trade-off*), passa, sobretudo, por uma decisão econômica e mercadológica, que estaria sendo agregada no terceiro eixo da análise de Day. Desta forma, a figura a seguir adapta ao mesmo tempo que sugere esta ferramenta de análise.

²⁶⁰ DAY, George S. *Marketing Driven Strategy...*

²⁶¹ PORTER, Michael E. *What is Strategy?...*

²⁶² GHEMAWAT, Pankaj *Commitment: The Dynamic of Strategy..*

Matriz Competitiva de Day Modificada

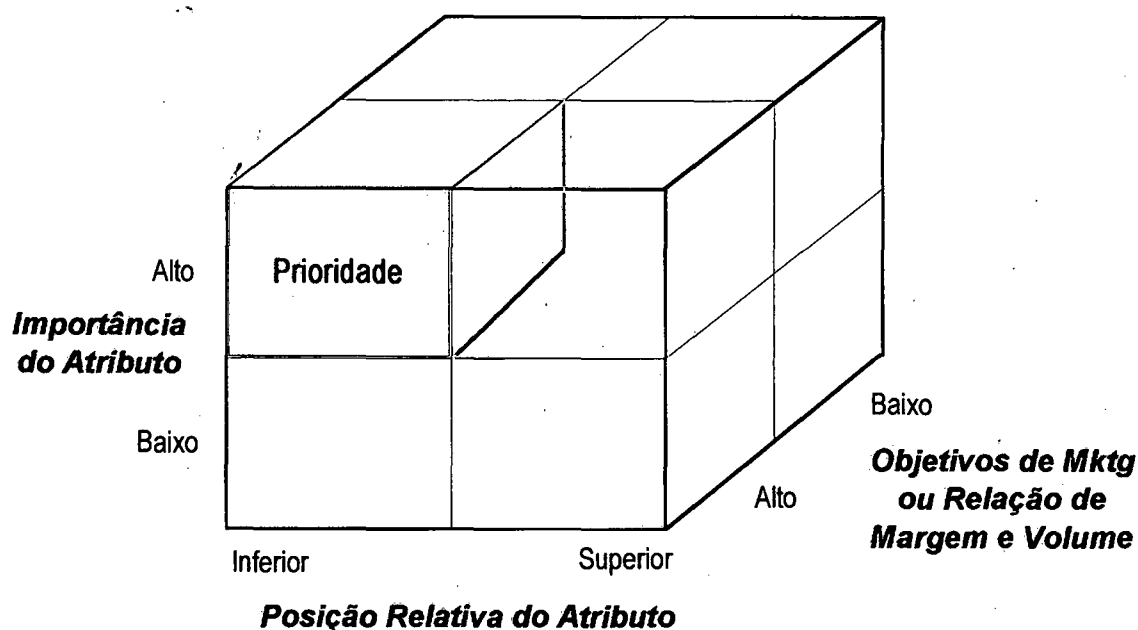


Figura 71

Em resumo, a análise competitiva de um posicionamento deve possuir dois focos estritamente relacionados: os Consumidores e a Concorrência. A ligação entre os dois está justamente na comparação entre a percepção de valor dos consumidores dos atributos e seus benefícios que cada uma das ofertas apresenta, lembrando as consequências positivas e negativas (*trade-off* do consumidor), bem como a relação de custo e benefício econômico e/ou mercadológico que cada atributo traz para a companhia.

Não é demais reafirmar que estes elementos estratégicos devem ser avaliados conjuntamente. Um foco centrado apenas na concorrência ou apenas nos consumidores poderá ocasionar problemas estratégicos para a organização, principalmente quando inserida em ambientes de grandes e rápidas mudanças.

Para Day²⁶³, os riscos de estar centrado apenas na concorrência é que, em ambientes de alta turbulência, a empresa poderá perder a percepção de mudanças de prioridades e mesmo de novas oportunidades de diferenciação, dada alterações nos hábitos e necessidades dos consumidores. Já um foco exclusivo nos consumidores traz também seus riscos, na medida em que a empresa concentra-se apenas em mudanças e alterações de seus clientes. Melhorias em processos fabris, de atendimento e serviço podem criar uma miopia de que a posição da empresa anda bem, quando ações e inovações “inesperadas” da concorrência podem alterar as condições de mercado, suplantando barreiras estratégicas, criando novos padrões tecnológicos, etc..

Tendo a compreensão desta necessidade, cabe então entender os processos de como os atributos são gerados e oferecidos, ou seja, como as empresas geram, agregam valor aos consumidores. A segunda implicação estratégica para o desenvolvimento do modelo de monitoramento envolve, então, justamente a compreensão da cadeia de valor e sua relação com a empresa e consumidores.

7.1.2) DESENVOLVIMENTO E CONSTRUÇÃO DO VALOR

A compreensão do desenvolvimento e construção de valor passa primeiramente por uma das premissas desta Dissertação: a de que a empresa é um sistema aberto que interage com o seu meio ambiente. Por ser um sistema, trata-se de um conjunto de atividades e funções que devem produzir resultados esperados.

²⁶³ DAY, George S. *Marketing Driven Strategy...*

Se a superioridade competitiva de uma posição no mercado é resultado de uma percepção de um valor superior de um conjunto de atributos oferecidos ao mercado, então esta percepção só poderá ter sido gerada por desempenhos em atividades e funções que agregaram valor aos olhos dos consumidores. Este conjunto de atividades que agregam valor aos produtos e serviços da empresa é o que se denomina “cadeia de valores”.

Segundo o conceito de Porter²⁶⁴, a cadeia de valores “...desagrega a empresa em suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes principais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.”

Desta maneira, a empresa que detiver um desempenho superior nas atividades de sua cadeia de valor poderá usufruir de uma vantagem ou posição favorável em seu mercado. A Fiat no Brasil, por exemplo, parece deter, aos olhos dos consumidores, um desempenho superior nos designs de seus carros, este atributo (*design*) refletido em benefícios para os consumidores (exemplo: beleza, aerodinâmica, status, etc.) proporciona vantagens diferenciais em seus posicionamentos competitivos.

Cabe ressaltar que o conceito de cadeia de valor transcende as atividades de uma empresa, ao envolver também os processos que adicionam valor antes e depois de seus limites empresariais, ou seja, seus fornecedores e distribuidores. Em um ambiente altamente dinâmico e complexo, alianças estratégicas, fusões e aquisições, integração de indústrias estão cada vez mais presentes no

²⁶⁴ PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho ...*

contexto estratégico das organizações. Exemplos não faltam: a indústria de informática com telecomunicações, telecomunicações com indústria de entretenimento, indústria de aparelhos domésticos com produtos eletrônicos, entre outros.

Desta forma, na visão de Adrian Slywotzky²⁶⁵, se são os valores de uma determinada indústria que propulsionam a superioridade competitiva de um posicionamento ou de um negócio como um todo, uma perspectiva estratégica refinada sobre como a cadeia de valor futura de uma indústria se comportará, será um fator crítico para a empresa criar diferenciais e manter-se competitiva.

Cabe, assim, explorar um pouco como esta cadeia de valores interage com as variáveis do posicionamento competitivo, de forma a identificar elementos críticos que poderão contribuir no desenho do modelo teórico de monitoramento.

Ainda que a visão de Porter²⁶⁶ acima seja bastante abrangente e, ao mesmo tempo, profunda no que diz respeito a construção de vantagens competitivas, ela reflete um enfoque de atividades funcionais gerais de uma determinada empresa. E, ao compreender que, a razão pela qual consumidores preferem certos atributos, ou combinações de atributos, em relação a outros deve-se à habilidade da empresa em entregar ou prover consequências ou benefícios desejados de uma forma superior, procurou-se aprofundar os conceitos e características de desenvolvimento e construção do valor percebido propriamente dito, ou seja, focar nas atividades e processos internos que contribuem

²⁶⁵ SLYWOTZKY, Adrian J. *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1996

²⁶⁶ PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior...*

diretamente para o desenvolvimento deste valor, ou seja, de um determinado posicionamento no mercado.

Segundo Bradley²⁶⁷, a visão tradicional de marketing em um sistema de negócio era a de produzir produtos e serviços, para, assim, vendê-los aos mercados interessados. Para este autor, esta visão pressupunha uma orientação primária para as funções produtivas, em primeiro lugar, para depois, orientar as funções mercadológicas, única e exclusivamente, para vendas. Enfim, uma visão departamentalista, no sentido de ainda possuir uma orientação fundamentalmente vertical, função a função, não levando em consideração ligações e inter-relacionamentos entre as áreas na forma de processos multifuncionais que agregam valor aos clientes.

Uma visão mais moderna oferecida por Michael Lanning e Edward Michaels²⁶⁸ prevê uma série de seis grandes atividades ou processos desenhados ou orientados para desenvolver, entregar e comunicar o valor aos consumidores.

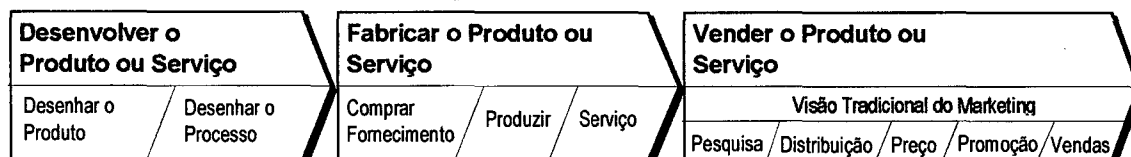
Nesta visão de marketing, é necessário, primeiramente, identificar e compreender o significado de valor para a sociedade e para os consumidores para, assim, definir com maior precisão quais os benefícios que cada segmento mais valoriza e que, portanto, deverá lhe ser entregue. Reconhecendo possíveis respostas competitivas, a empresa prossegue nesta cadeia desenhando e construindo os produtos e processos que irão prover os valores ou benefícios definidos anteriormente. Ao se atribuir um determinado preço, a empresa, segundo os autores, concluem sua

²⁶⁷ BRADLEY, Frank *Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value...*

²⁶⁸ LANNING, Michael J. e MICHAELS, Edward G. *A Business is a Value Delivery System*. McKinsey Staff Paper, Nº 41, Junho de 1988 In: BRADLEY, Frank *Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value*. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, 1995

etapa de prover valor. Entretanto, três fases distintas ainda devem ocorrer para que este valor seja realmente percebido pelos consumidores. Deve-se, então, comunicar, distribuir e implementar as ações necessárias ao bom gerenciamento do marketing. A figura a seguir ilustra, simultaneamente, as duas visões discutidas acima.

Cadeia de Valores Tradicional - Orientação ao Produto



Cadeia de Valores - Orientação ao Marketing

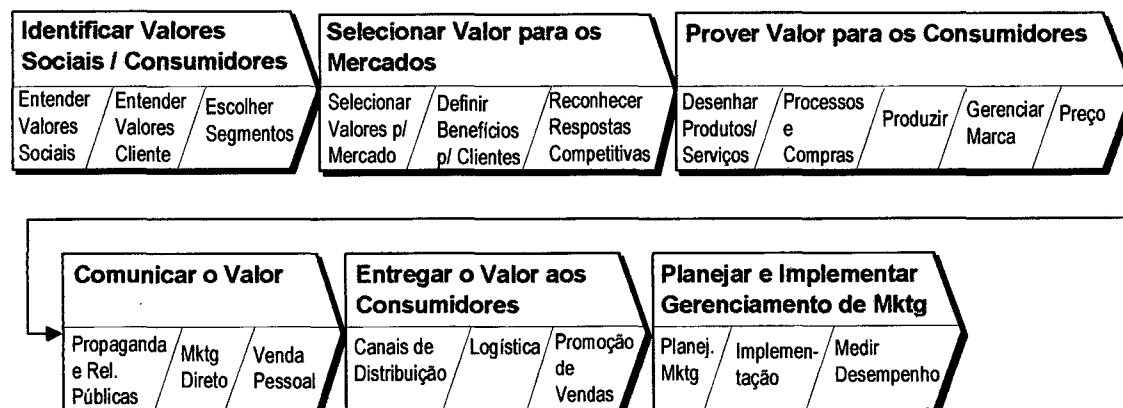


Figura 72 - Adaptada de BRADLEY, Frank *Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value*. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, 1995, p. 43-45.

Cabe lembrar que, paralelamente aos dois últimos estágios - "Entrega do Valor" e de "Planejamento e Implementação" - estarão ocorrendo os processos de escolha, compra e consumo por parte dos consumidores.

Ao Integrar esta visão de cadeia de valor com o posicionamento competitivo pode-se ter uma visão mais clara de como estes elementos estão inter-relacionados. A figura a seguir integra a

problemática das necessidades, benefícios e posicionamento com a cadeia de valores, através de uma adaptação do modelo de Derek Abell²⁶⁹ de definição do negócio.

Como a figura ilustra, o quadrante preenchido entre os benefícios e os segmentos de mercado pode ser considerado como a dimensão onde as diversas ofertas e os diversos posicionamentos estarão sendo percebidos. Para tanto, existe um conjunto de atividades, processos e tecnologias, isto é, a cadeia de valores, de que provêm tais ofertas ao mercado.

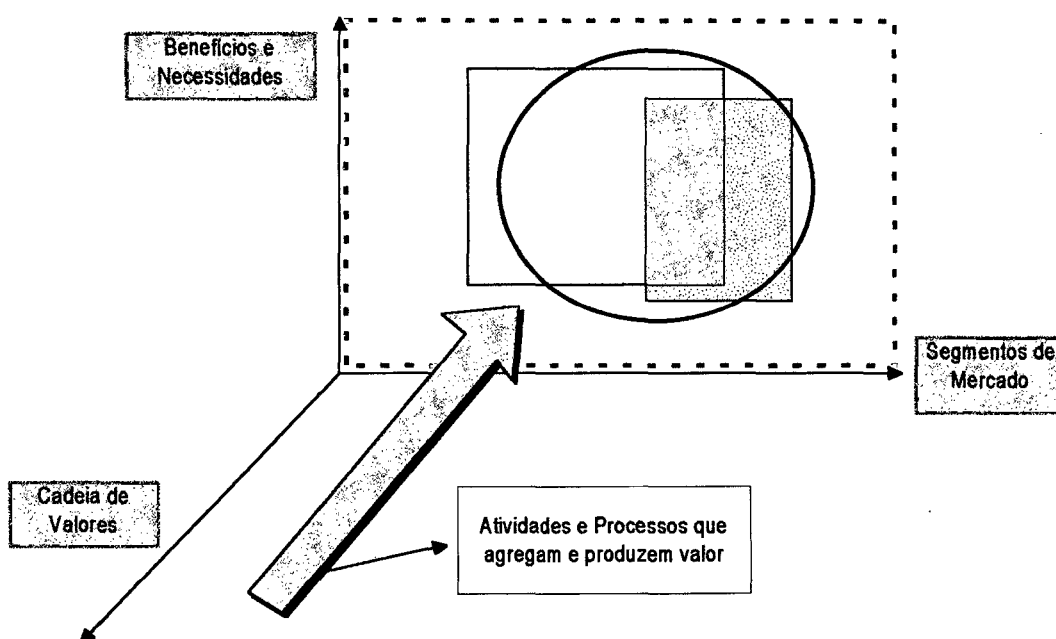


Figura 73

Com a finalidade de consolidar realmente as implicações estratégicas da união destes temas, duas importantes dimensões precisam, também, ser abordadas: tempo e custo. Como visto em Ghemawat²⁷⁰, cada atributo ou benefício gerado pela cadeia de valor possui um determinado custo que pode até inviabilizar economicamente um determinado posicionamento. O fator tempo

²⁶⁹ ABELL, Derek *Definição do Negócio: Ponto de Partida do Planejamento Estratégico...*

²⁷⁰ GHEMAWAT, Pankaj *Commitment: The Dynamic of Strategy..*

apresenta-se como importante, uma vez que componentes e atributos tendem a mudar cada vez mais rapidamente, principalmente em ambientes turbulentos e altamente competitivos. Desta forma, pode-se utilizar novamente uma matriz tridimensional para relacionar estas três dimensões: atributo, custo e tempo. Estas três dimensões fornecem outros parâmetros para priorização das necessidades de monitoramento e investimentos no posicionamento da empresa, até então não mencionadas. A figura a seguir ilustra este conceito.

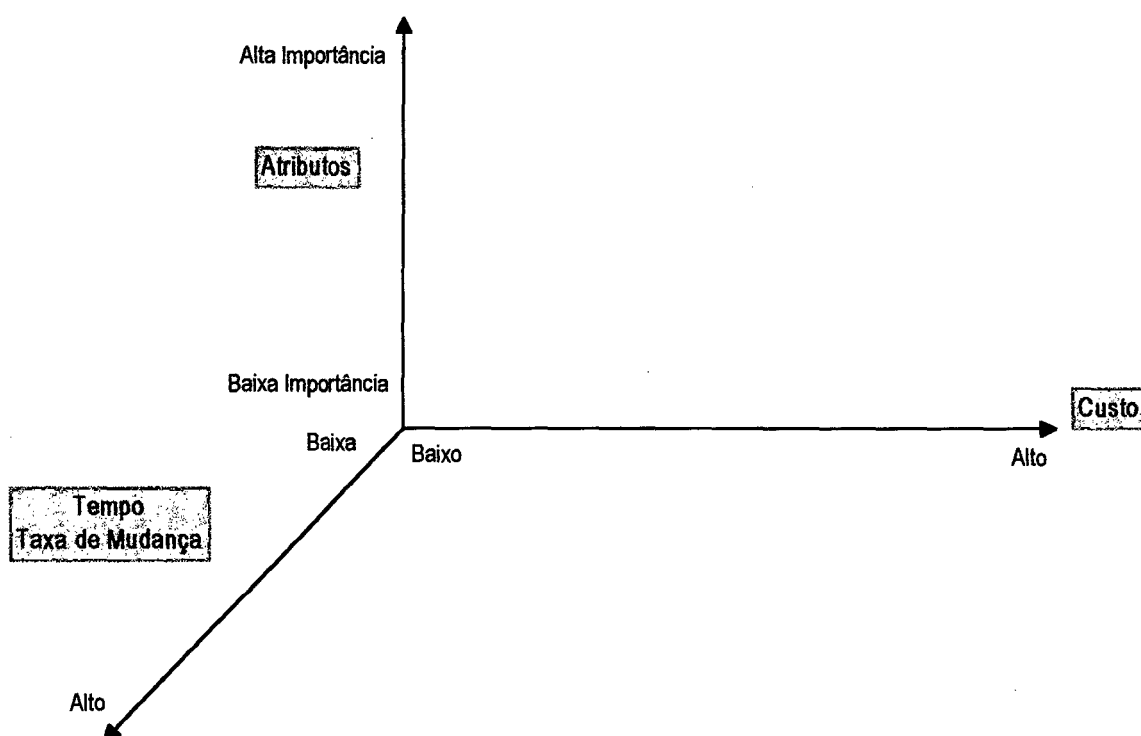


Figura 74

Uma outra maneira de se analisar este tema é tentar identificar quanto tempo leva para a empresa, ou seu concorrente, conseguir adequar sua cadeia de valor para se posicionar de maneira mais favorável no mercado, devido, por exemplo, à introdução de uma nova tecnologia. Por exemplo, com a introdução do motor 1.000 cilindradas, a Fiat desfrutou um tempo significativo e suficiente para

dominar o mercado dos carros populares. Recursos operacionais e tecnológicos da Ford, GM e VW foram aos poucos sendo desenvolvidos para que não perdessem mais participação em um novo segmento que surgiu. O gráfico a seguir exemplifica, a título ilustrativo, uma forma de se analisar esta problemática.

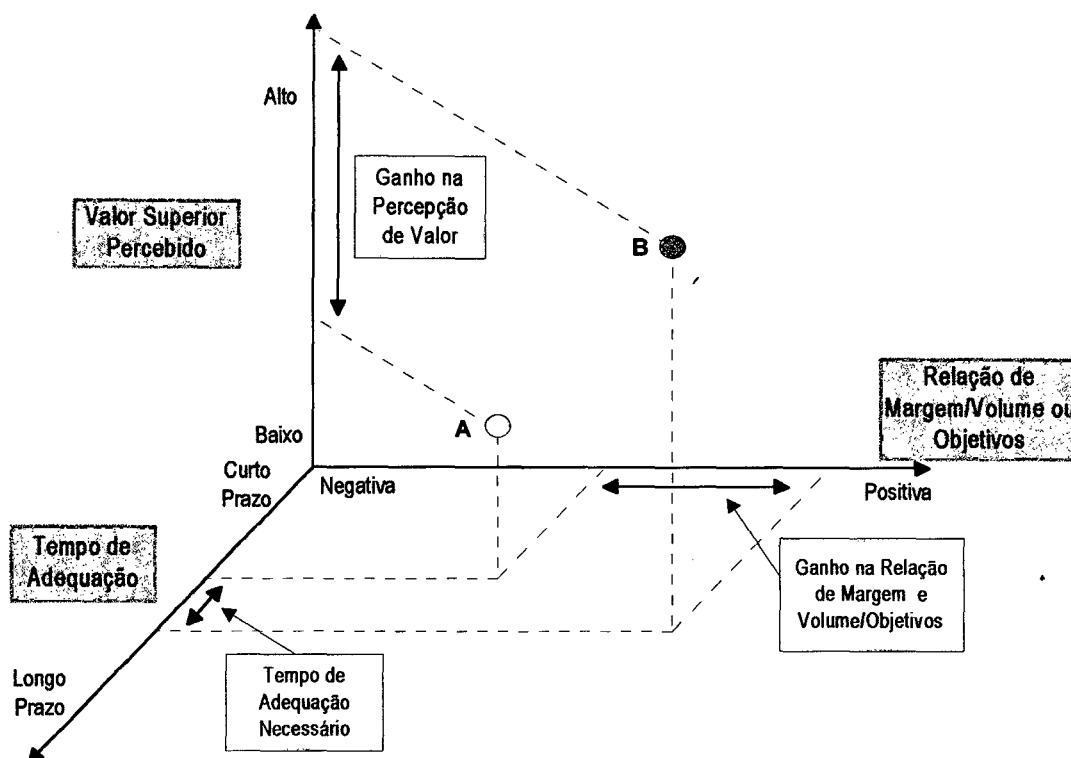


Figura 75

Notar que um dos eixos é a relação de Margem/Volume observada por Ghemawat²⁷¹. Entretanto, como um posicionamento pode estar atrelado a outros objetivos mercadológicos, este eixo poderá evoluir conforme os objetivos traçados pela companhia. No caso acima, a mudança de uma posição "A" para "B" parece ser bastante atrativa, pois evidencia ganhos no valor, na relação de margem em um tempo de adequação relativamente pequeno. Em tese, três grandes cuidados devem ser

²⁷¹ GHEMAWAT, Pankaj *Commitment: The Dynamic of Strategy*.

tomados antes de corroborar esta decisão: inicialmente, saber a capacitação da concorrência em realizar este ou outro movimento mais vantajoso, em segundo, ter a certeza ou, no mínimo, a preocupação de que os consumidores estarão realmente percebendo esta diferença de valor, estando dispostos a pagar por ela, e em terceiro lugar, procurar descobrir quais as prováveis consequências na percepção do posicionamento na mente dos consumidores; mudanças muito radicais podem entrar em choque com a própria imagem da marca do produto, podendo vir a confundir os consumidores.

Ao agregar estas análises com as avaliações competitivas, atributo a atributo, discutidas anteriormente, a empresa poderá ter uma clara visão do que alterar em seu posicionamento em um dado momento. Ambientes turbulentos trazem, então, a necessidade de se prever ou, no mínimo, de se preparar para alterações futuras inesperadas. O tratamento sugerido para esta problemática é discutido nos tópicos a seguir.

Cabe, finalmente, tentar integrar estas implicações e conceitos em uma visão única, que possa fornecer algumas bases para identificação de pontos críticos nos relacionamentos entre os temas de Posicionamento - Turbulência Ambiental - Sistema de Monitoramento.

A figura a seguir sugere, então, uma maneira de visualizar conceitualmente estas várias relações entre os fatores de turbulência e o conceito de cadeia de valor, ou seja, os processos que provêm atributos de uma determinada oferta.

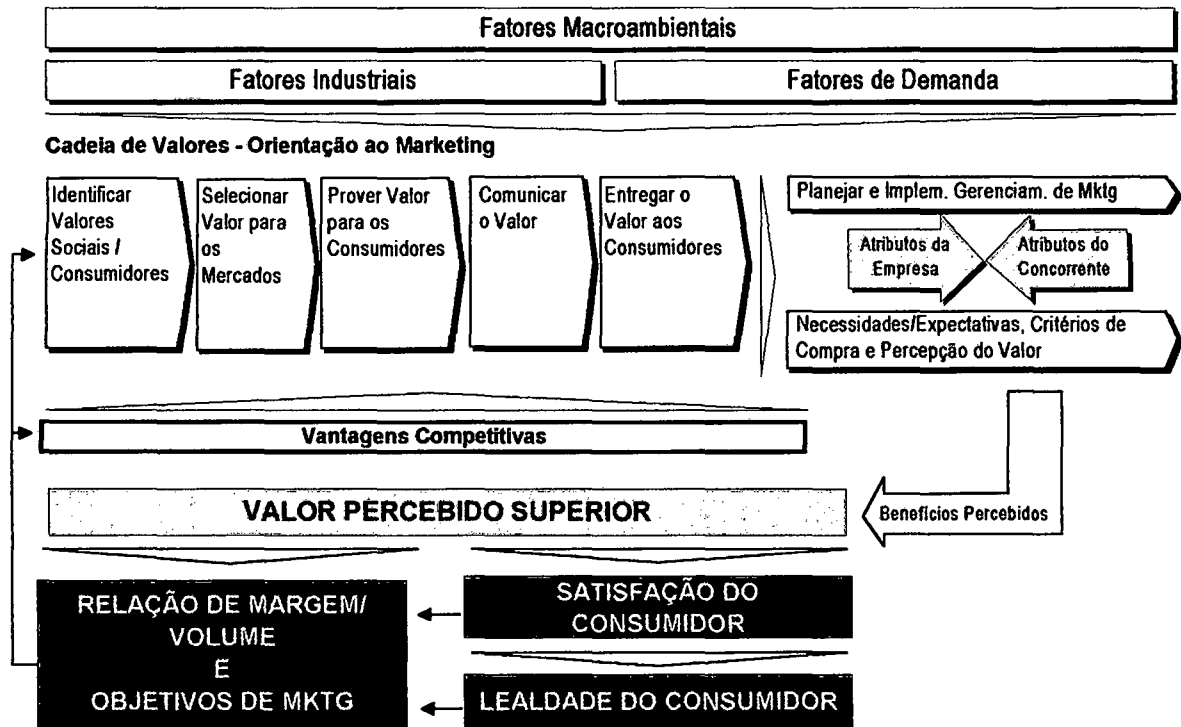


Figura 76

O entendimento da figura passa primeiramente pela percepção de que os fatores de turbulência impactam toda a extensão da cadeia de valor, e consequentemente, o próprio posicionamento competitivo da empresa.

Analisando a cadeia de valor, tem-se que após a fase da "Entrega do Valor" cria-se, então, paralelamente dois processos: um por parte da empresa - a fase de gerenciamento de marketing, e o outro, por parte do consumidor - a de escolher, comprar e consumir o produto ofertado, ou seja, da percepção do valor.

O conjunto de atributos é então percebido como benefícios aos consumidores. Ao comparar a oferta da empresa com a da concorrência, verifica-se se existe uma superioridade no valor percebido

pelos consumidores. Este valor percebido traz duas principais consequências: para a empresa, uma relação favorável de margem/volume e/ou a consecução de seus objetivos; e, para o consumidor, um determinado nível de satisfação, que, se plenamente atingido, gerará lealdade, ou seja, uma maior intenção futura de compra.

Estes são revertidos na forma de lucros, podendo ser reinvestidos na cadeia de valor ou no fortalecimento ou construção de vantagens competitivas que auxiliarão a companhia a entregar continuamente um valor superior.

7.2) Posicionamento Competitivo e Turbulência Ambiental

Como visto, uma empresa interage com o seu meio ambiente de várias formas e nas mais diversas dimensões, entretanto, alguns aspectos principais desta interação se ressaltam quando os temas centrais são enfocados.

O tema de Posicionamento Competitivo introduz três principais variáveis ou componentes: a) necessidades e expectativas dos consumidores, a “bola” na analogia apresentada no Capítulo 4, b) os benefícios oferecidos pelos produtos e serviços da empresa, ou o “quadrado” e c) os benefícios oferecidos pelos produtos da concorrência, ou o “retângulo”. Cada um destes três componentes sofre, então, alterações, mudanças cada vez mais rápidas que levam as empresas à necessidade de estar continuamente avaliando o posicionamento dos seus produtos no mercado.

Assim, o aprofundamento da relação entre Turbulência Ambiental e Posicionamento Competitivo passa, primeiramente, pela percepção de que “a bola se move”, isto é, as necessidades e

expectativas dos consumidores se alteram, fazendo com que as empresas estejam continuamente tentando se posicionar corretamente frente a estas mudanças.

A Bola se move ...

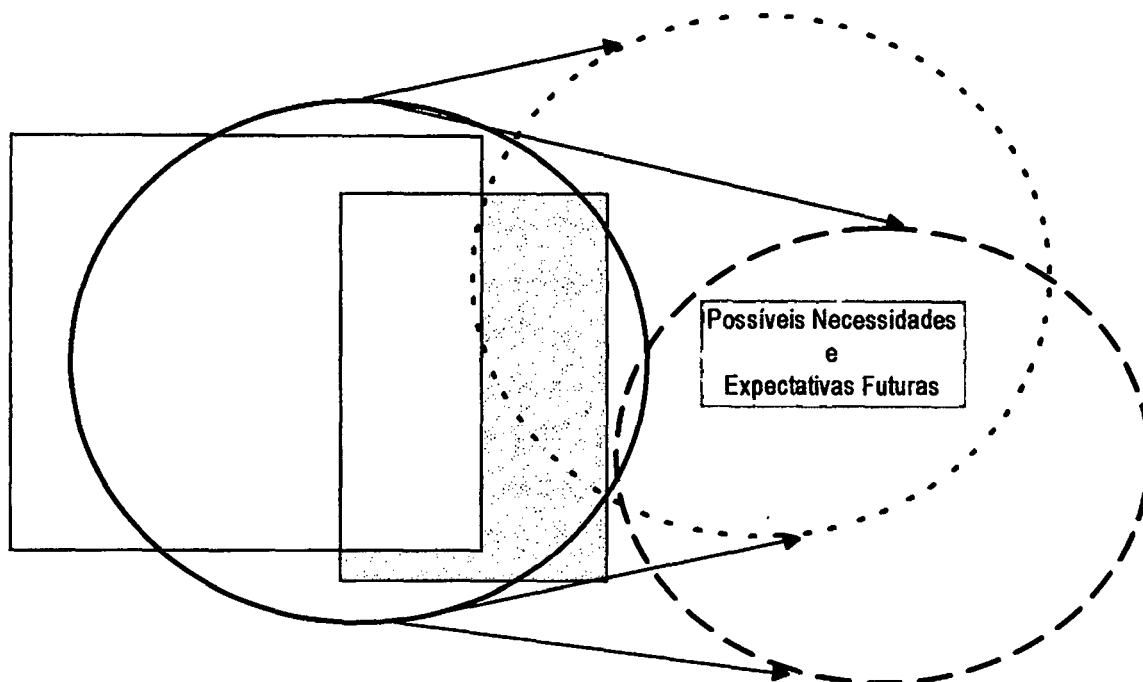


Figura 77

Vale lembrar que Woodruff e Gardial²⁷² afirmam que estas mudanças ocorrem sobretudo em duas formas: na importância relativa das dimensões de atributos e benefícios e na inclusão ou surgimento de uma nova dimensão. Com esta lógica, os autores acreditam que a velocidade de mudança varia conforme o nível de hierarquia de valor, de forma que ao nível de atributos e características dos produtos e serviços as mudanças e alterações são muito mais rápidas e dinâmicas, porém, na medida em que se “sobe” nesta hierarquia as alterações passam a ser mais lentas, por envolverem

²⁷² WOODRUFF, Robert B. e GARDIAL, Sarah F. *Know your Customer: New Approaches to Understand Customer Value and Satisfaction...*

aspectos cada vez mais abstratos e perenes à natureza humana. Entretanto, Woodruff e Gardial²⁷³ sugerem que em ambientes turbulentos, as empresas deverão monitorar de perto e continuamente tanto níveis relacionados à atributos como aos benefícios, uma vez que evoluções tecnológicas, nas mais diversas dimensões ambientais, impactam e são, de certa forma, incorporadas nos atributos, provocando alterações cada vez mais rápidas e significativas na percepção de valor dos benefícios oferecidos. Níveis mais superiores nesta hierarquia, ou seja, propósitos e objetivos, podem, na visão dos autores, serem analisados segundo técnicas Delphi e com a construção de cenários, ratificando as discussões apresentadas no Capítulo 5).

Desta forma, em ambientes turbulentos, as possibilidades de mudanças, não somente em como os consumidores irão se comportar, mas também, nas variáveis que determinam as condições competitivas daquele determinado posicionamento (por exemplo: tecnologia, custos, etc.), são cada vez maiores, dificultando a visualização pontual do melhor posicionamento futuro que a empresa poderá escolher.

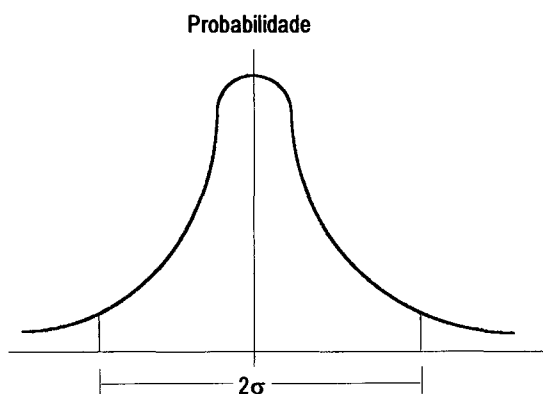
Ansoff²⁷⁴ introduz um importante conceito ao perceber esta problemática da visualização do posicionamento em ambientes turbulentos. Para ele, não existem duas ou três alternativas pontuais de possíveis posicionamentos futuros que a empresa pode escolher, existe sim, uma determinada dispersão para cada posicionamento.

²⁷³ WOODRUFF, Robert B. e GARDIAL, Sarah F. *Know your Customer: New Approaches to Understand Customer Value and Satisfaction...*

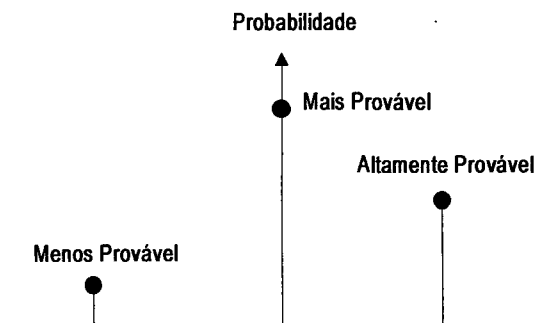
²⁷⁴ ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic Management...*

A figura a seguir ilustra os três enfoques considerados por este autor. O primeiro apresenta uma distribuição probabilística, como o modelo considerado para ambientes previsíveis. Para ambientes menos previsíveis, o autor afirma que o modelo deverá refletir um consenso gerencial da amplitude existente entre três situações, conforme as chances de evolução de cada possível posição. Finalmente, o autor afirma que em ambientes turbulentos ou não previsíveis, o modelo não deverá apresentar probabilidades entre o espaço considerado possível de evolução.

1. Ambientes Previsíveis



2. Ambientes Parcialmente Previsíveis



3. Ambientes Imprevisíveis



Figura 78 - ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic Management*. Londres: Prentice Hall, 2ª edição, 1990. p. 99

Desta maneira, Ansoff²⁷⁵ apresenta uma árvore de decisão para a adoção do modelo de posicionamento pontual ou de dispersão, conforme o nível de turbulência apresentado pelo meio

²⁷⁵ ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic Management...*

ambiente. Para ele, em uma escala de 1 a 5, a partir do nível 3 de turbulência, a empresa deverá considerar o modelo de dispersão para suas análises de posicionamento.

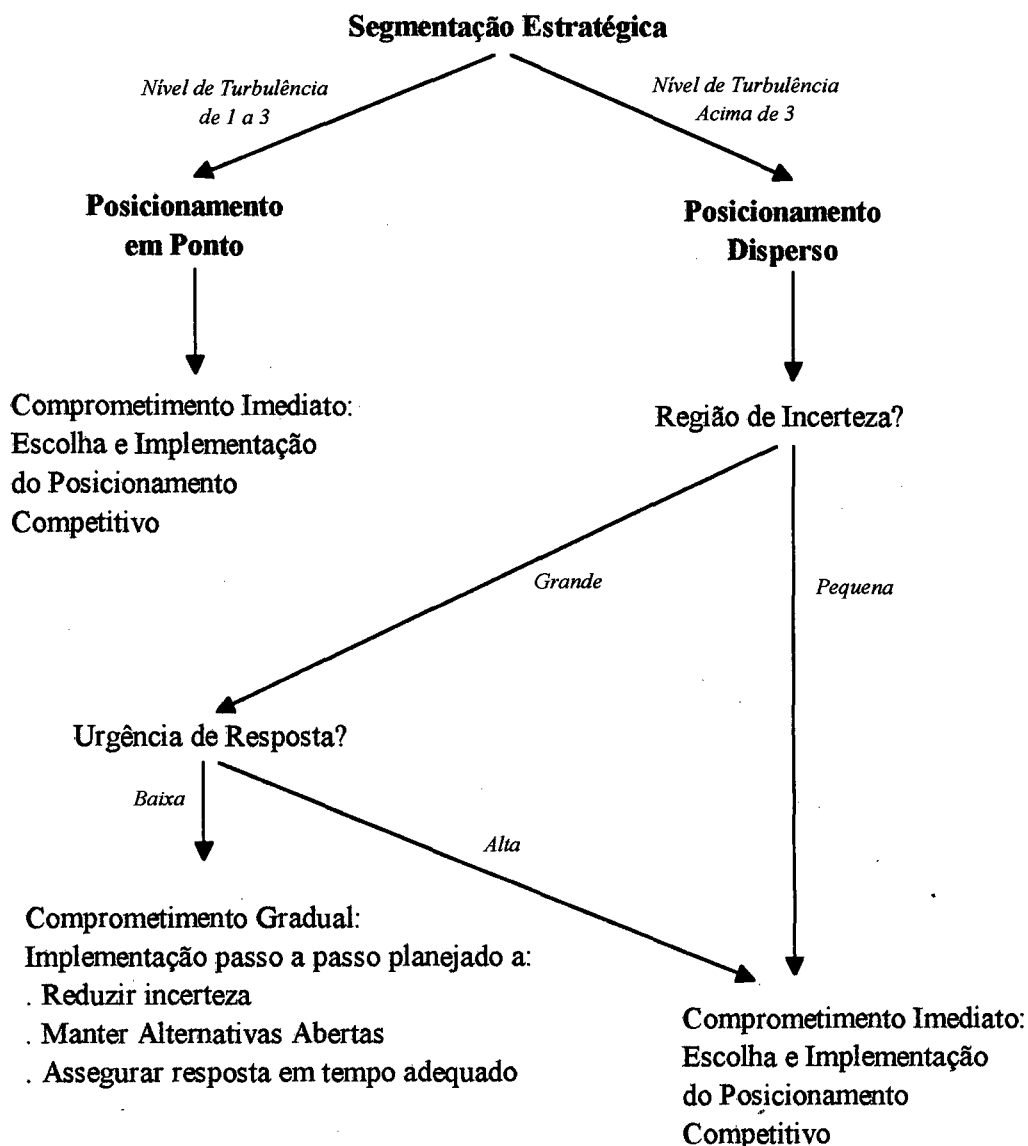


Figura 79 - ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic Management*. Londres: Prentice Hall, 2ª edição, 1990. p. 101

Caso imaginarmos uma linha do tempo, este conceito evidenciaria, assim, uma situação presente bem parecida com o modelo do posicionamento pontual, uma vez que é um dado atual, presente e

real. Já a visualização futura do que poderá ser este posicionamento, não será um ponto, mas uma região possível de posicionamento. Assim, quanto mais avançarmos no tempo, provavelmente maior será esta região, identificando o nível de incerteza sobre as condições futuras do ambiente. A figura abaixo oferece a visualização gráfica deste conceito.

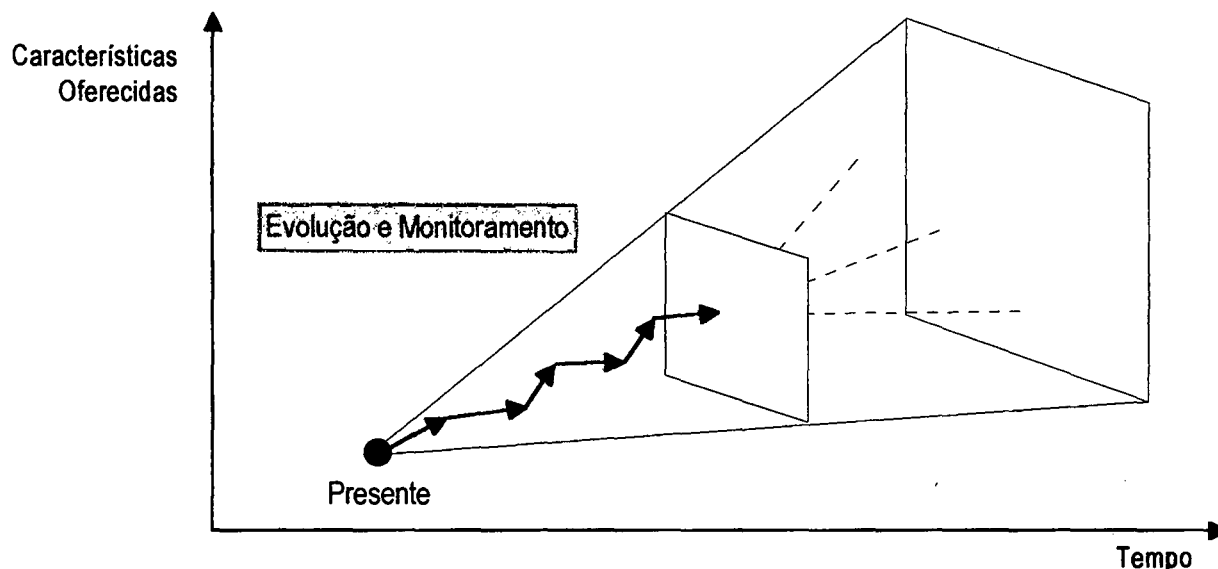


Figura 80

As necessidades de reposicionamento que surgem ao longo do tempo, representadas pelas pequenas flechas na figura acima, são frutos, então, de alterações vindas no meio ambiente externo e interno à empresa.

Ao se analisar esta lógica frente à árvore de decisão de Ansoff, apresentada anteriormente, percebe-se facilmente os riscos que uma empresa poderá estar correndo ao ter que se comprometer imediatamente com uma determinada decisão de posicionamento em condições de grande turbulência (nível acima de 3) e, ao mesmo tempo, de incerteza.

Segundo os conceitos adotados de J. Pine II²⁷⁶, tais mudanças podem ser percebidas segundo Fatores Industriais e Fatores de Demanda, que, aliados a aspectos do Macroambiente, indicam o nível de turbulência experimentado por uma determinada empresa. Este autor também concorda que, quanto maior o nível de mudanças, maior será a necessidade da empresa estar constantemente adaptando e customizando suas ofertas ao mercado.

Segundo Jain²⁷⁷, as mudanças ambientais podem estimular ou provocar a necessidade de reposicionamento caso: a) um concorrente se posicionar muito próximo do produtos da empresa, criando efeitos adversos na sua participação de mercado, b) mudanças nas preferências dos consumidores, c) segmentos ou grupos de consumidores surgindo, oferecendo novas oportunidades, d) baixa desempenho do atual posicionamento.

Como já discutido, pelos conceitos de posicionamento de Ghemawat²⁷⁸, pode-se depreender que a necessidade de reposicionamento pode surgir de duas principais constatações: a primeira da verificação ou visualização futura de uma relação de margem e volume não adequada e, segundo, da não consecução ou alterações de seus objetivos de marketing, estes últimos estritamente relacionados a própria relação de margem e volume obtida pela empresa. Uma empresa pode, assim, adotar uma estratégia de reposicionamento para atender necessidades ou estratégias específicas de marketing, como por exemplo: um reforço à imagem institucional, melhoria do posicionamento de outros produtos da mesma linha, aumentar a lealdade à marca, aumentar a participação do mercado, sair do mercado, entre outros.

²⁷⁶ PINE II, B. Joseph, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition...*

²⁷⁷ JAIN, Subhash C. *Marketing Planning & Strategy*, Cincinnati: South-Western, 4ª edição, 1993

²⁷⁸ GHEMAWAT, Pankaj *Commitment: The Dynamic of Strategy...*

Em última instância, cada um dos objetivos mercadológicos refletem, desta forma, uma determinada relação de margem e volume que deverá ser analisada segundo os níveis de retorno ou investimento planejados pela empresa. A figura a seguir integra de forma esquemática a relação existente entre os conceitos acima discutidos.

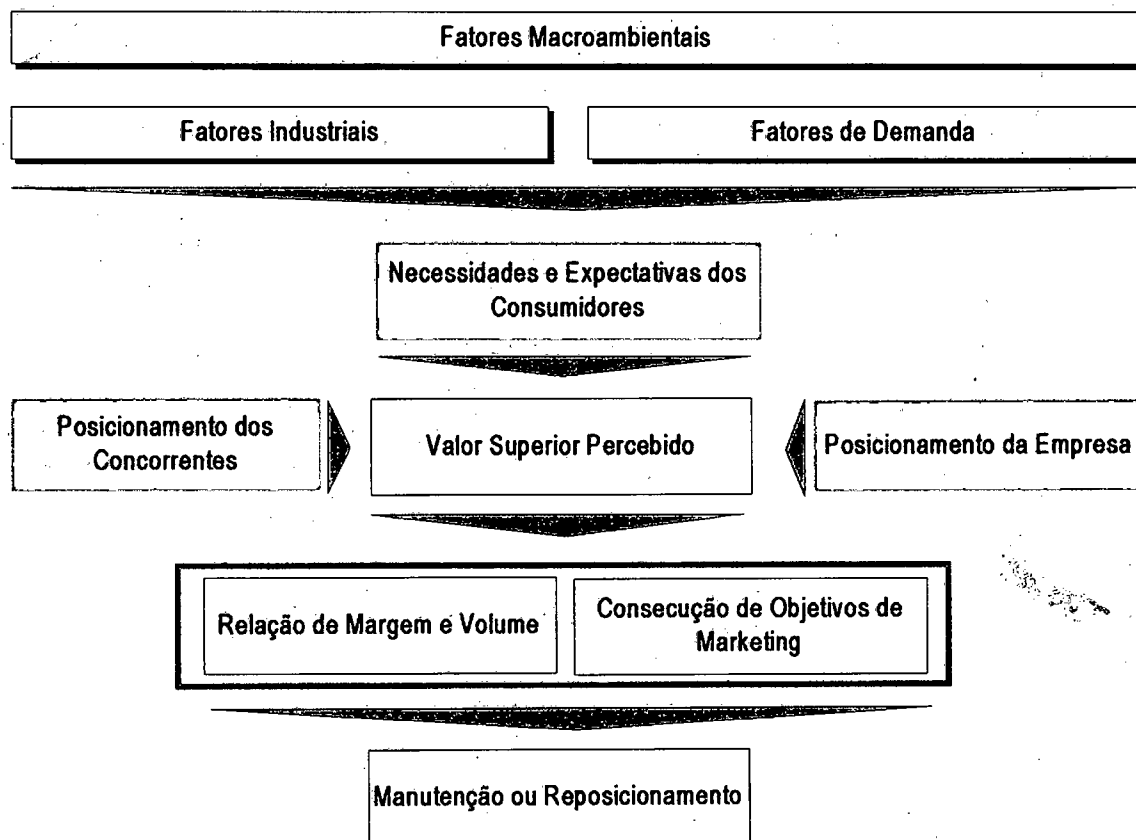


Figura 81

Percebe-se, então, que a relação entre turbulência ambiental e posicionamento competitivo é, sobretudo, uma relação de impacto, onde fatores ambientais influenciam e orientam a definição do que poderá ser ofertado pela empresa frente aos seus concorrentes. Quanto maior esta turbulência, mais difícil será a visualização clara e precisa dos posicionamentos futuros, e tanto maior será a probabilidade das empresas estarem continuamente reposicionando suas ofertas. Outra implicação

pode ser percebida através dos conceitos de Pine II²⁷⁹. Como segundo este autor, quanto maior o nível de turbulência maior a necessidade de customizar os produtos, tanto maior será o número de “subsegmentos” que a empresa estará atendendo, ou seja, a “bola” tende a se subdividir em “bolas” menores.

Esta constatação reafirma a tese de que a construção de cenários é, realmente, uma técnica adequada a ambientes desta natureza, uma vez que suporta a empresa na visualização de diferentes alternativas para o seu posicionamento.

7.3)Turbulência Ambiental e Sistemas de Monitoramento

Como discutido, as mudanças ambientais trazem para as empresas uma série de implicações estratégicas que podem determinar o seu sucesso ou fracasso competitivo. Em condições de turbulência ambiental, estas implicações se agravam na medida em que as mudanças são mais complexas e incertas.

Uma das implicações mais visíveis é a necessidade de mudar a forma com que a empresa percebe e traduz as características e tendências ambientais. Sistemas de monitoramento, antes preocupados em controlar objetivos mercadológicos e estratégicos, traçados nos ciclos de planejamento, não se mostram mais adequados em ambientes com grandes e rápidas mudanças.

²⁷⁹ PINE II, B. Joseph, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition...*

Flexibilidade e rapidez na detecção, processamento e análise de sinais e tendências são, cada vez mais, fatores críticos para um bem sucedido sistema de monitoramento. Para tanto, e a exemplo do relacionamento entre turbulência ambiental e posicionamento competitivo, é necessário compreender como as condições de mudança externa podem afetar o desenho de um determinado sistema de monitoramento.

Por esta razão, o propósito maior deste tópico é consolidar a compreensão de como ambientes turbulentos impactam a forma com que os sistemas de monitoramento são desenhados, a fim de poder perceber algumas características específicas para a estruturação do modelo aqui objetivado.

Um dos primeiros passos deste entendimento pode ser encontrado em Subhash Jain²⁸⁰, cujos resultados de sua pesquisa, explorados no Capítulo 5) acima, indicam que as empresas que esperam ter um sistema de monitoramento que seja efetivo, em ambientes de alta competição e turbulência, devem partir para o que considera de fase “pró-ativa” dos sistemas, os quais possuem características como:

- A Realização de previsões sobre características ambientais do seu futuro,
- Esforço deliberado e estruturado,
- Coletar informações específicas para suas análises,
- Possuir uma metodologia preestabelecida,
- Ser uma investigação estratégica para estar competitivamente a frente da concorrência.

²⁸⁰ JAIN, Subhash C. Environmental Scanning in U.S. Corporations. *Long Range Planning...*

Assim, estas características devem ser contempladas quando da estruturação do Sistema de Monitoramento do Posicionamento Competitivo, de forma a contemplar aprendizagens e estar alinhado com características de sistemas adotados por grandes empresas preocupadas em se manter competitivas em ambientes desta natureza.

Assim, em se falando de aspectos operacionais, parece haver um consenso entre os autores, que sistemas inseridos neste contexto deverão possuir um processo formal e estruturado de investigação, com metodologias bem delimitadas, a fim de poder cumprir com seus propósitos.

Ansoff²⁸¹ afirma que, de uma forma geral, sistemas de monitoramento em ambientes com esta natureza devem ser flexíveis e desenhados para permitir uma resposta da organização frente às mudanças do meio externo. Para tanto, e agregando conceitos de Stoffels²⁸², tais sistemas devem possuir, antes de mais nada, uma estratégia de monitoramento, a fim de identificar seus objetivos e, principalmente, a área do meio ambiente que estará monitorando, ou seja, sua “Zona Focal”. Além disso, deverá possuir grande capacidade de detecção de sinais fracos, tendências e eventos externos que podem impactar a empresa. Esta capacitação torna-se importante, na medida em que o fator tempo, em ambientes com esta natureza, pode ser a linha divisória entre o sucesso ou o fracasso competitivo de uma organização²⁸³.

²⁸¹ ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic Management...*

²⁸² STOFFELS, J. D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive..*

²⁸³ **Nota do Autor:** Uma análise muito interessante sobre a sensibilidade ou validade das informações de mercado em ambientes de turbulência pode ser encontrado em GLAZER, Rashi e WEISS, Allen M. Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-sensitivity of Information. *Journal of Marketing Research*. v. XXX, Novembro, 1993.

Outro fator, não menos importante, é a capacidade de interpretação e análise dos dados. Por serem caracterizados como meios de alta complexidade e dinamismo, ambientes turbulentos exigem, por sua natureza, uma capacidade de processamento e análise refinados, a fim de permitir uma tomada de decisão rápida e efetiva por parte dos executivos.

Ao relembrar Simons²⁸⁴, percebemos que as características principais contempladas por este autor estão na revisão contínua de premissas e previsões, na facilidade de compreensão de seus resultados, sendo estes disponíveis a múltiplos níveis organizacionais. Já Bates²⁸⁵, Wack²⁸⁶ e Slywotzky²⁸⁷ enfatizam a necessidade de se construir uma perspectiva estratégica de como a empresa está inserida em seu ambiente competitivo e, de como este evoluirá, antes de iniciar qualquer desenho do sistema, isto porque a empresa poderá estar monitorando aspectos que foram relevantes ou críticos para o seu passado, e não para o futuro.

Pode-se, assim, e estando baseado nas considerações e análises dos diversos autores explorados no Capítulo 5) - Sistemas de Monitoramento, descrever as principais características que um sistema de monitoramento estratégico deve possuir para estar adequado em um ambiente turbulento. A figura a seguir descreve tais características relacionando-as às principais fases de um processo básico de monitoramento, ou seja, a coleta de dados, o processamento, análise e disseminação. Como se pode perceber pela figura, características e elementos dos vários sistemas explorados anteriormente aparecem nas diversas fases do processo.

²⁸⁴ SIMONS, Robert *Levers of Control: How Managers Use Innovative...*

²⁸⁵ BATES, C. S. Mapping the Environment : an Operational Environmental Analysis Model. *Long Range Planning..*

²⁸⁶ WACK, Pierre Scenarios: shooting the rapids. *Harvard Business Review..*

²⁸⁷ SLYWOTZKY, Adrian J. *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition....*

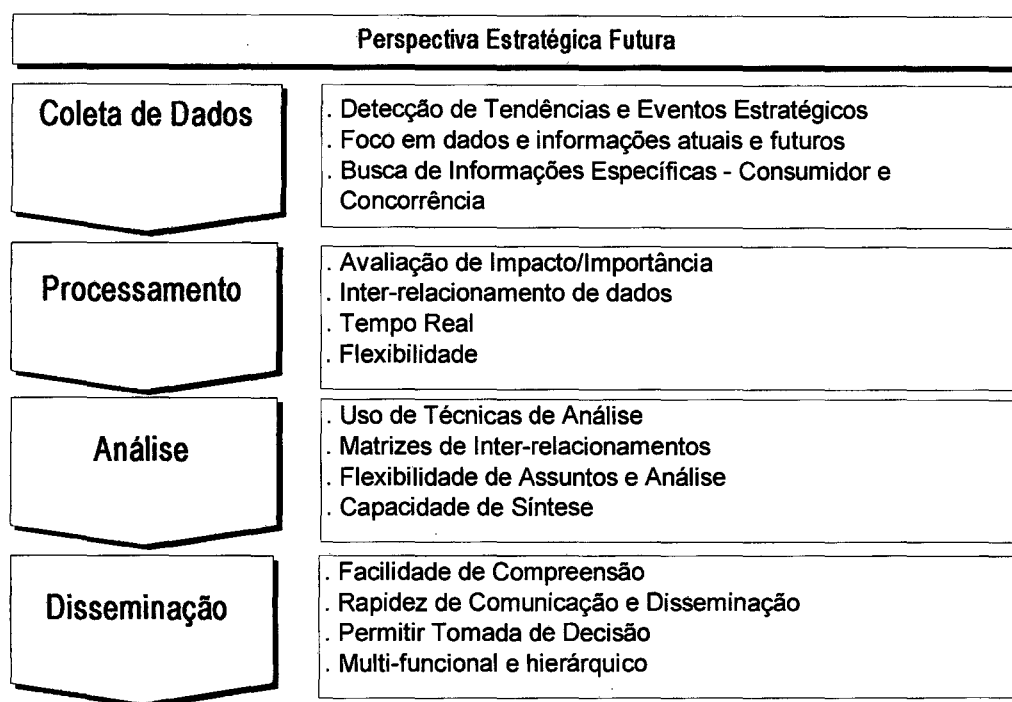


Figura 82

A partir de uma perspectiva estratégica de seu negócio, a empresa pode iniciar, assim, a construção de um sistema de monitoramento estratégico que esteja adequado a ambientes turbulentos, na medida em que estiver cobrindo cada uma das características supra mencionadas. Logicamente, a figura acima traduz-se simplesmente como sendo uma diretriz básica, que consolida as diversas opiniões dos autores pesquisados; necessidades empresariais específicas deverão ser tratadas caso a caso.

Um dos pontos críticos desta relação é a construção desta perspectiva estratégica. Como os sistemas de monitoramento estão na grande maioria das vezes focados em suas dimensões competitivas e, normalmente, enfocando apenas o curto prazo, as empresas podem deixar de detectar ou considerar eventos que poderão impactar positiva ou negativamente o seu futuro

estratégico, justamente por não ter visualizado anteriormente tais possibilidades. Entretanto, e como qualquer sistema de informação necessita ter um foco para análise e monitoramento, uma vez que se torna impossível querer monitorar todas as variáveis e dimensões ambientais, pode-se construir, periodicamente, cenários estratégicos que suportem e orientem continuamente a delimitação de seu campo de atuação, de forma a fornecer exatamente esta perspectiva estratégica para a empresa.

Desta forma e adotando os conceitos de Pine II²⁸⁸, em linhas gerais, tais cenários podem envolver fatores mais gerais do macroambiente, indústria e demanda; o sistema de monitoramento, por sua vez, pode focar de maneira mais rotineira fatores de demanda e industriais mais específicos, conforme suas necessidades, estando, porém, inter-relacionados a tais cenários. A figura a seguir ilustra este conceito.

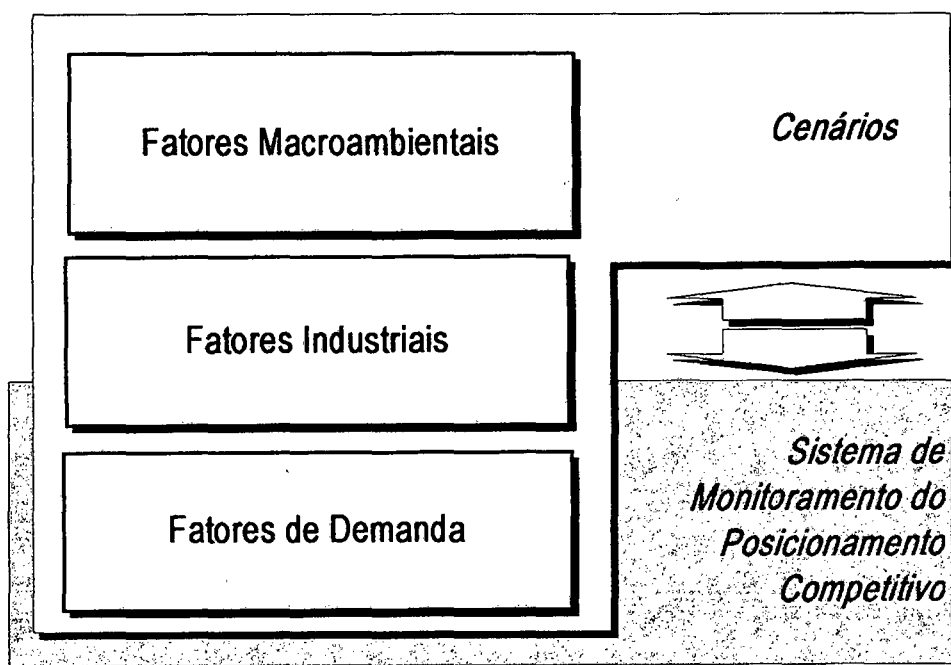


Figura 83

²⁸⁸ PINE II, B. Joseph, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition...*

Logicamente, estas definições deverão passar pela determinação da Zona Focal de Monitoramento; indústrias com fortes relações governamentais, por exemplo, poderão ter a necessidade de abranger de forma mais profunda e sistemática fatores macroambientais.

Ao se analisar o Sistema de Monitoramento do Posicionamento Competitivo frente aos Sistemas anteriormente explorados no Capítulo 5), pode-se notar que seu escopo difere de todos os outros, apesar de haver faixas bastante comuns. Analisando sua abrangência em relação aos fatores de turbulência e à cadeia de valor tradicional, nota-se que o Monitoramento do Posicionamento Competitivo contempla fundamentalmente aspectos ligados à concorrência na indústria, aos produtos e serviços ofertados, intermediários, até chegar no próprio mercado.

Esta constatação não surpreende na medida em que seus objetivos, apesar de relacionados, são bastantes distintos entre os sistemas citados. Desta forma, ao se estruturar este modelo, pode-se também ter como referência características e tratamentos analíticos destes outros sistemas. A figura a seguir ilustra os vários escopos dos Sistemas abordados no Capítulo 5), comparando-os ao Modelo de Monitoramento ora em desenvolvimento, segundo não somente a cadeia de valor, mas também aos três tipos de fatores de turbulência.

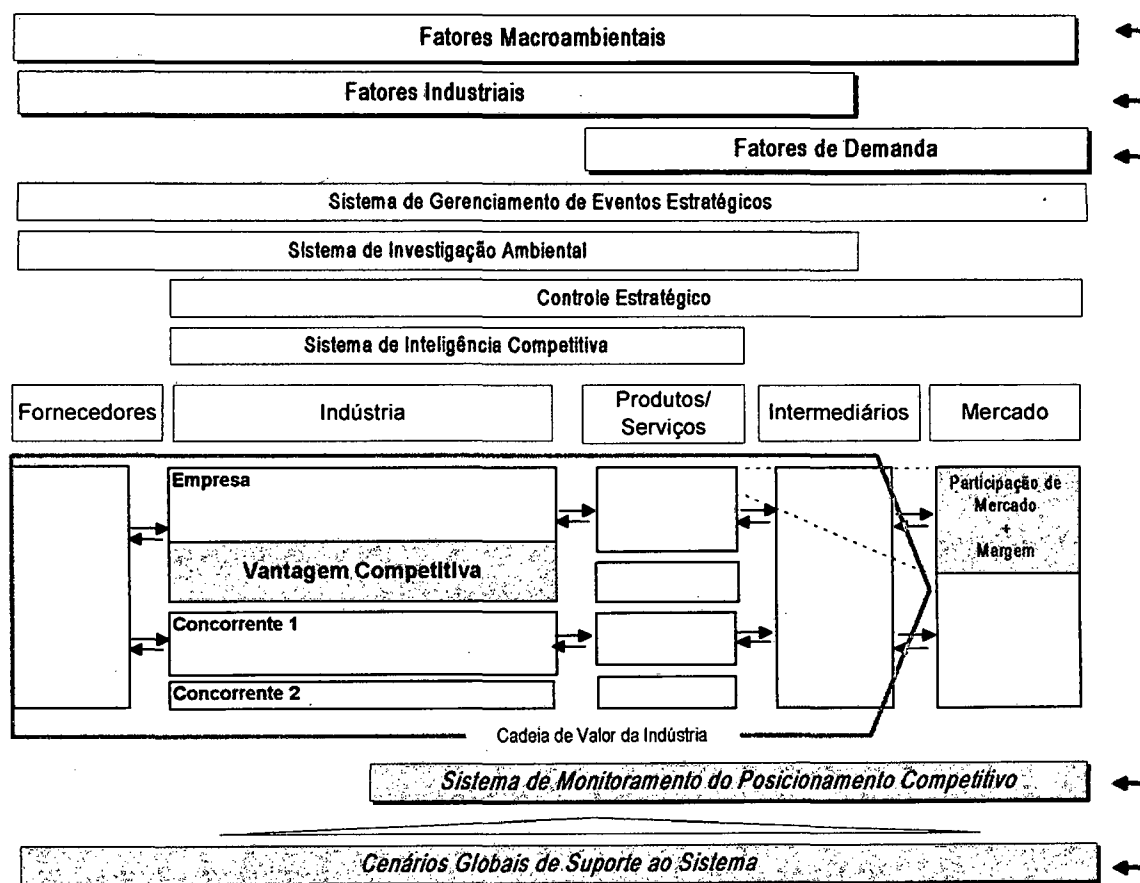


Figura 84

Desta forma, pode-se dizer que a "Zona Focal" de um Sistema de Monitoramento pode ser vista pela extensão com que envolve o ambiente externo à empresa, deste fatores macroambientais até fatores mais operacionais da sua cadeia de valor. O monitoramento de um posicionamento competitivo tende a possuir sua extensão mais voltada ao final da cadeia de valor, devendo, porém, ser suportado por cenários mais abrangentes e globais, principalmente em ambientes turbulentos. Caso, entretanto, variáveis críticas no início da cadeia de valor sejam identificadas, o escopo deverá ser adaptado. Esta determinação será melhor aprofundada nos tópicos a seguir, adotando-se, porém o enfoque de cadeia de valor sugerido por Lanning e Michaels²⁸⁹

²⁸⁹ LANNING, Michael J. e MICHAELS, Edward G. *A Business is a Value Delivery System*. McKinsey Staff Paper, Nº 41, Junho de 1988 In: BRADLEY, Frank *Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value*. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, 1995

Cabe ressaltar finalmente que, conforme Stoffels²⁹⁰ afirma, um dos elementos críticos para a determinação desta Zona Focal de monitoramento é a própria turbulência ambiental, e, sem esta definição, a estruturação do modelo de monitoramento como um todo ficará totalmente prejudicado. Um aprofundamento desta relação é apresentado, a seguir, no tópico referente ao processo de estruturação do sistema.

7.4) Posicionamento Competitivo e Sistemas de Monitoramento

A primeira implicação que este relacionamento revela é o de ser um processo interativo. Dado que os diversos componentes de construção e determinação dos posicionamentos competitivos existentes no mercado se alteram, há a necessidade de mudar também variáveis, componentes e até maneiras de estar continuamente percebendo tais movimentos. Em outras palavras, da mesma forma com que os sistemas de monitoramento contribuem para a definição de um determinado posicionamento competitivo, este por sua vez, ao estar continuamente se alterando, também molda o próprio sistema que o monitora.

Um monitoramento efetivo de um posicionamento pressupõe a abrangência dos principais fatores que influenciam sua efetividade e competitividade. Como já discutido, tais fatores são: os consumidores, os concorrentes e os componentes da cadeia de valor que geram os benefícios aos consumidores. Ao compreender os movimentos e tendências de cada um destes fatores, a empresa

²⁹⁰ STOFFELS, J. D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive..*

estará suportando todo o seu pensamento e processo de tomada de decisão estratégicos nos mercados onde atua.

Com os objetivos aqui propostos, esta compreensão passa pela discussão não somente do que deve ser avaliado de cada um destes componentes, mas também de possíveis indicadores de desempenho que podem avaliar situações competitivas, sinalizar movimentos e tendências de interesse estratégico. Bradley²⁹¹ argumenta que a avaliação de um posicionamento competitivo é bastante próxima à da estrutura de avaliação de vantagens competitivas, uma vez que esta propõe dois grandes focos: consumidor e concorrente. A figura a seguir ilustra esta estrutura.

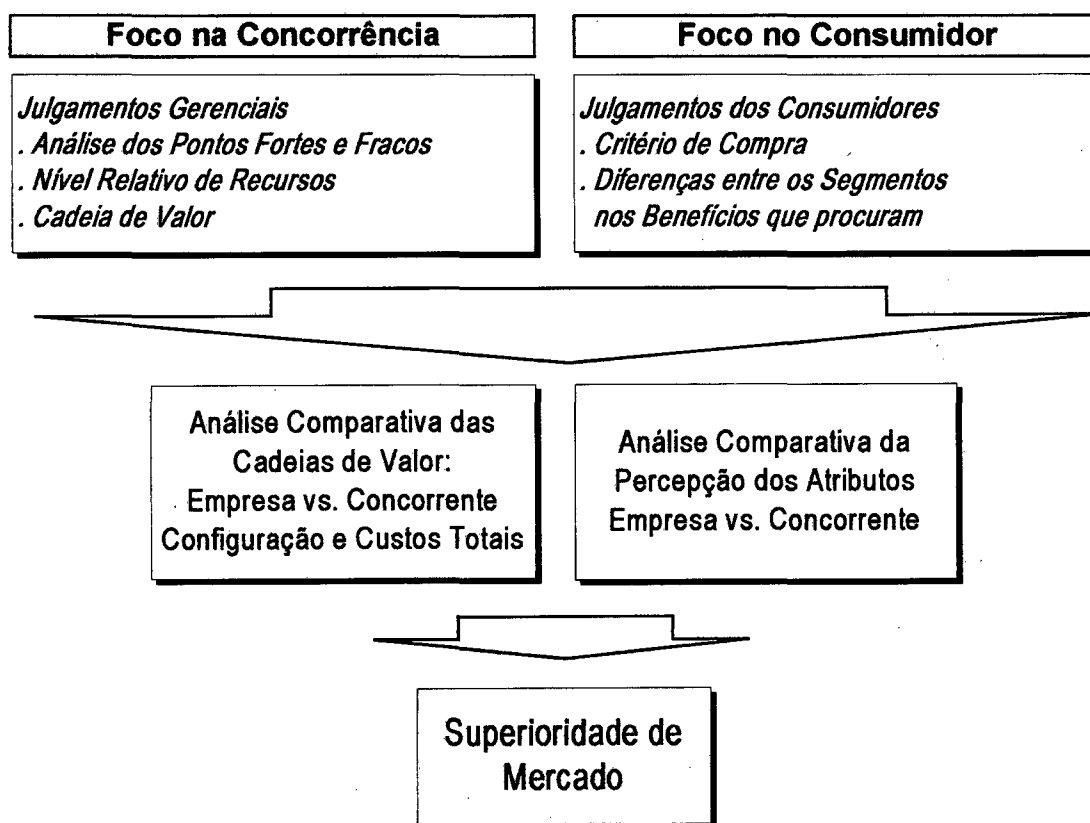


Figura 85 - BRADLEY, Frank *Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value*. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, 1995, p. 328

²⁹¹ BRADLEY, Frank *Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value...*

Com este enfoque, então, é possível comparar a competitividade da empresa frente a seus concorrentes tanto na maneira pela qual o valor é criado (análise da cadeia) como na oferta realizada aos diversos segmentos.

Neste contexto, torna-se necessário determinar as várias posições tanto da empresa como da concorrência nos diversos segmentos onde atuam. Vantagens diferenciais percebidas podem sinalizar focos de atuação, pontos fortes e dificuldades de penetração em um determinado segmento. Outro fator importante de ser enfatizado a partir desta estrutura é a capacidade de resposta da concorrência. A empresa ao compreender não somente a “massa crítica” de recursos disponíveis, mas também os padrões de comportamentos que seus concorrentes possuem, poderá decidir melhor como deverá construir suas posições e vantagens diferenciais.

George Day²⁹² consolida esta visão afirmando que, para um monitoramento do posicionamento competitivo não caia em uma miopia estratégica, deverá satisfazer os seguintes requisitos:

1. Evidenciar as reais fontes de vantagens, assim como a maneira pela qual estas se manifestam através de um valor superior para os consumidores;
2. Refletir uma ponderação, um balanceamento entre o foco de análise entre os consumidores e os concorrentes. Como comentado, uma atenção demasiada em apenas um dos aspectos pode ser levar a empresa em confiar cegamente em qualquer informação que esteja disponível do outro aspecto, assim como, perder oportunidades e estar vulnerável à ameaças estratégicas;

²⁹² DAY, George S. *Marketing Driven Strategy...*

3. Produzir resultados que agregam valor e que possuam credibilidade, ao invés de, simplesmente, relatar ou confirmar aquilo que já é conhecido pela indústria. Segundo este autor, a tendência de empresas em confirmar premissas, dados e interpretações é uma das grandes explicações da habilidade que novos entrantes normalmente possuem em mudar as regras de competição, mesmo quando estão trabalhando com informações já vastamente conhecidas;
4. Possuir informações robustas sobre fatores críticos de sucesso e fornecer informações prévias ou únicas sobre novos segmentos e mercados emergentes, ou ainda, sobre mudanças nas necessidades e prioridades dos consumidores, é, por si só, uma vantagem competitiva para aquela empresa capaz de capitalizar uma determinada inovação com base nestas informações.

Seguindo a estrutura de análise de posicionamento de Ghemawat²⁹³, verifica-se a importância de se enfatizar que, o sistema ao conseguir prover informações referentes à relação de custo/benefício que cada uma das empresas possui, ao adicionar um determinado atributo ou benefício aos seus consumidores, melhorando assim o seu valor percebido, gerará uma enorme vantagem e facilidade na tomada de decisão quanto ao que deve e pode ser feito com as ofertas da empresa.

Desta maneira, um sistema de monitoramento para ser efetivo nestes propósitos deverá contemplar o desempenho atual dos posicionamentos da empresa, identificando pontos de superioridade competitiva, sinergias entre produtos, necessidades de melhoria ou de reposicionamento, como

²⁹³ GHEMAWAT, Pankaj *Commitment: The Dynamic of Strategy...*

também, prover tendências dos mercados e segmentos, tanto ao nível dos consumidores e concorrentes, como das tecnologias e processos para construção do valor aos clientes.

Pode-se afirmar então que, basicamente, o que é necessário é um sistema que sinalize a efetividade do marketing da empresa, especialmente no tocante ao seu posicionamento competitivo.

Bradley²⁹⁴ afirma que se deve ter cuidado ao se analisar a efetividade de ações e estratégias de marketing, pois as empresas podem "...estar no lugar certo e momento certo...", ao invés de serem realmente efetivas em suas ações. Em ambientes altamente competitivos e turbulentos, especialmente quando os consumidores já aprenderam como reagir a várias ofertas, a situação é diferente. O fator crítico, segundo ele, será o quão bem a companhia aplica seus recursos em comparação a seus concorrentes no intuito de conquistar e manter a lealdade dos consumidores.

Este contexto implica na necessidade de explorar a determinação dos indicadores de desempenho que deverão ser monitorados pelo sistema. Bradley afirma que a efetividade das ações de marketing podem ser medidas pelas variações na participação de mercado, nos lucros, pela satisfação dos clientes e pelo nível de recompra (lealdade), onde a satisfação dos clientes deverá ser medida relativamente ao desempenho dos concorrentes.

George Day²⁹⁵, por outro lado, afirma que em mercados altamente competitivos, participação de mercado e lucratividade, por exemplo, podem não significar bons indicadores da competitividade futura da companhia, por serem resultados de ações e investimentos passados, além de poderem

²⁹⁴ BRADLEY, Frank *Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value...*

²⁹⁵ DAY, George S. *Marketing Driven Strategy...*

estar relacionados a alguma estratégia específica da empresa. O que Day²⁹⁶ fundamentalmente argumenta é que tais indicadores podem ser bons sinalizadores de situações estratégicas de curto prazo; ao se adotar uma perspectiva futura, o que importa para o autor é a capacidade relativa da empresa em possuir as fontes de criação de diferenciais competitivos. Em outras palavras, o nível de satisfação em atributos ou produtos indicam o desempenho atual da empresa, não considerando se ela estará oferecendo um valor futuro superior em relação às ofertas concorrentes.

Assim como Jain²⁹⁷, Urban e Star²⁹⁸ corroboram a idéia de que, para efeitos do monitoramento do posicionamento competitivo, as empresas deverão selecionar aqueles indicadores que irão mais se caracterizar como sinalizadores de necessidades de reposicionamento.

Desta forma, cabe a construção de um modelo de análise do posicionamento competitivo que consolide conceitualmente as variáveis e relacionamentos para a decisão de manutenção ou de alterações neste posicionamento, o que pode levar até à necessidade de um efetivo reposicionamento no mercado.

Este modelo contribui, assim, não somente na identificação de variáveis e indicadores críticos, mencionados acima, mas sobretudo, para orientar a avaliação da relação de impacto das principais variáveis ambientais e, principalmente, mercadológicas, no posicionamento de uma empresa.

²⁹⁶ DAY, George S. *Marketing Driven Strategy...*

²⁹⁷ JAIN, Subhash C. *Marketing Planning & Strategy.*

²⁹⁸ URBAN, Glen L. e STAR, Steven H. *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis...*

A figura a seguir sugere, ao mesmo tempo que consolida, um modelo para a análise do posicionamento competitivo de uma empresa. Note que a figura, parte de uma visualização atual e futura do mercado e de seus diversos segmentos, analisando dois principais aspectos: demanda e lucratividade. Estes dois fatores iniciais traduzem fatores de atratividade de mercado/segmento, podendo serem perfeitamente substituídos por outros que a empresa achar mais adequados aos seus interesses; por exemplo: taxa de crescimento, *gap* entre demanda e oferta, agressividade da concorrência, etc.. Podendo até criar índices de atratividade por segmento conforme a matriz de portfólio Mckinsey/GE sugere.

O modelo sugere que para cada segmento de mercado deve-se analisar o quanto cada atributo contribui para os benefícios desejados pelos consumidores daquele segmento. Notar que o modelo considera as ponderações de Urban e Star²⁹⁹, Cravens³⁰⁰, Day³⁰¹, Jain³⁰² e Bradley³⁰³ sobre a necessidade da análise comparativa entre os atributos e benefícios, assim como, envolve a preocupação em se analisar a relação de custo benefício e margem/volume argumentada por Ghemawat³⁰⁴.

²⁹⁹ URBAN, Glen L. e STAR, Steven H. *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and Decisions...*

³⁰⁰ CRAVENS, David *Strategic Marketing...*

³⁰¹ DAY, George S. *Marketing Driven Strategy...*

³⁰² JAIN, Subhash C. *Marketing Planning & Strategy.*

³⁰³ BRADLEY, Frank *Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value...*

³⁰⁴ GHEMAWAT, Pankaj *Commitment: The Dynamic of Strategy...*

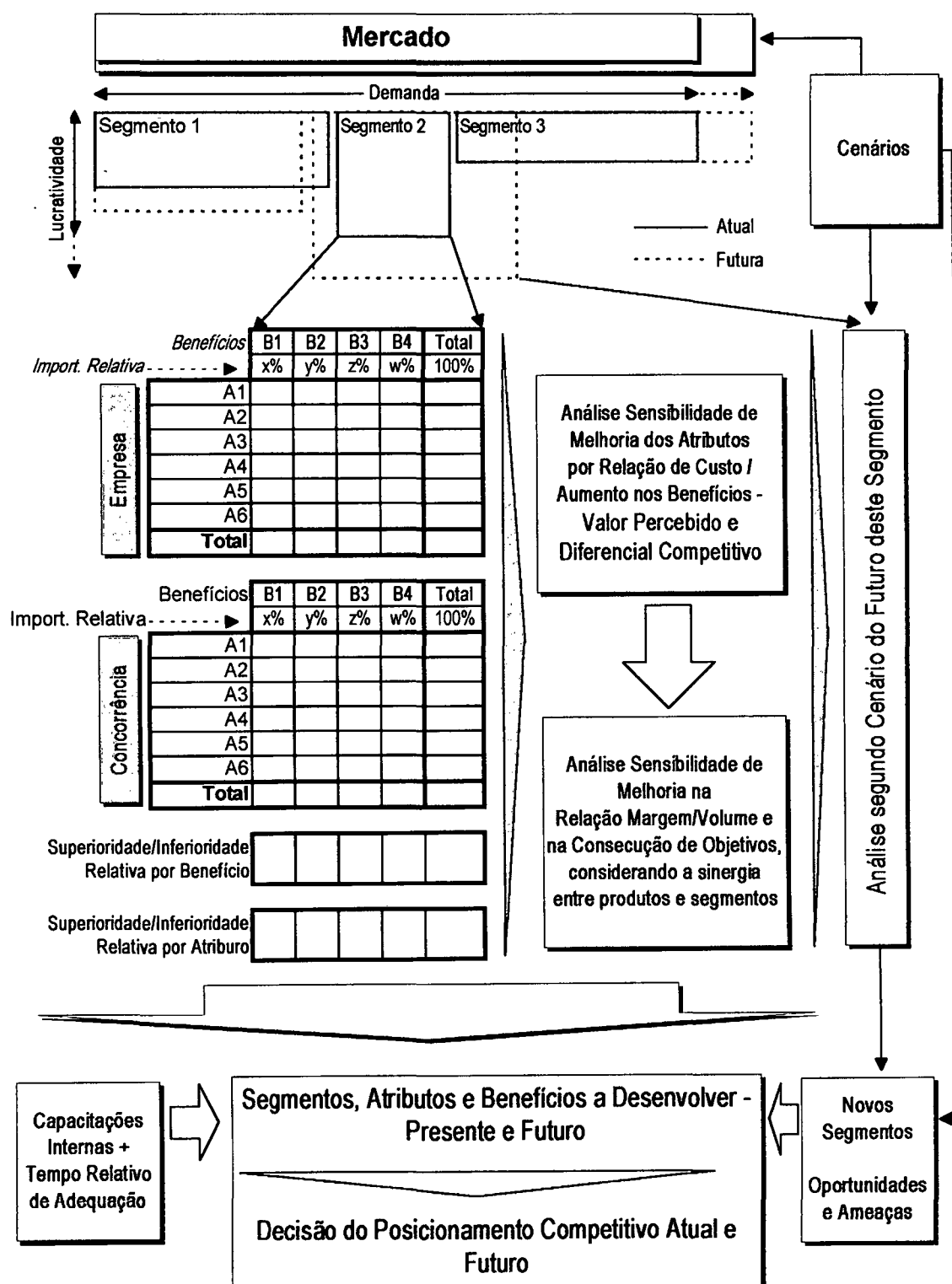


Figura 86

Outro fator crítico do modelo é a preocupação em visualizar esta análise para o futuro de cada segmento; pela construção de cenários podem-se desenvolver premissas e análises sobre possíveis posicionamentos futuros, dependendo de como os diversos segmentos, assim como os movimentos competitivos em cada um, comportar-se-ão nos vários cenários. A Matriz de Retorno - Estratégia/Cenários, ilustrada na figura 61 acima, pode também contribuir para a decisão do posicionamento, segundo os cenários construídos pela empresa. Vale ressaltar que estas análises de posicionamentos futuros deverão contemplar cenários também para o processo de construção do valor, sob pena de não identificar desenvolvimentos tecnológicos e seus prováveis impactos nos atributos e benefícios atuais e futuros.

Outra preocupação demonstrada é a da inclusão da análise da capacitação interna de realizar certos movimentos competitivos de posicionamento, ilustrado pela figura 75 acima. Limitantes tecnológicos, financeiros e operacionais podem impedir determinados movimentos por parte da empresa³⁰⁵.

Cabe ressaltar que esta análise, quando aplicada em ambientes de negócio, isto é, no marketing industrial, diversos cuidados deverão ser tomados. Um dos primeiros e principais cuidados refere-se a questão da segmentação. Os benefícios e suas respectivas importâncias relativas podem variar conforme as funções internas do cliente, ou seja, os diversos departamentos ou funções (compras,

³⁰⁵ Nota do Autor: Um estudo bastante interessante sobre a capacidade de uma empresa poder desenvolver vantagens e posicionamentos competitivos, assegurando ou tentando maximizar suas capacitações e competências fundamentais pode ser encontrado em: HAMEL, Gary. *Competence-Based Competition*. The Strategic Management Society, John Wiley & Sons., 1994

manufatura, engenharia, vendas, etc.), percebem normalmente benefícios distintos, podendo perceber o valor de determinada oferta nas mais variadas formas³⁰⁶.

Desta maneira, através das análises de competitividade dos posicionamentos descritas acima, a empresa pode detectar indicadores e variáveis que poderão sinalizar necessidades de revisão ou alteração de rumo em seu posicionamento, assim como compreender melhor as relações de impacto entre eles. Além disso, vale lembrar que indicadores macroeconômicos e os próprios objetivos empresariais também podem e, na maior parte das vezes, devem ser levados em consideração na identificação de tais indicadores.

A decisão estará sobretudo nas condições competitivas do meio em que a empresa está inserida. O que não pode ser perdido de vista é que o posicionamento competitivo é resultado de um processo multi-facetado de criação de valor e, além disso, mutável ao longo do tempo, e relativo aos olhos dos consumidores.

³⁰⁶ Nota do Autor: Um estudo muito interessante sobre formas de segmentação por benefícios em mercados industriais pode ser encontrado em: BERRIGAN, John e FINKBEINER, Carl. *Segmentation Marketing: New Methods for Business Markets*. New York: Harper Business.1992.

7.5) Fatores e Variáveis Críticos para o Modelo

Antes de iniciar a estruturação do modelo, cabe, primeiramente, identificar quais são os principais fatores e variáveis que deverão ser contemplados tanto para a estruturação do modelo, como para serem inseridos enquanto variáveis a serem continuamente monitoradas pelo sistema.

Para a identificação de tais fatores, foi desenvolvida uma análise partindo-se dos objetivos propostos pelo modelo conceitual até aqui discutido, identificando temas centrais, a fim de que, a partir deste ponto, desdobrar cada tema em seus principais e múltiplos componentes ou variáveis influenciadores. Neste momento não se procuraram identificar relações entre tais fatores ou variáveis, tampouco priorizá-los ou identificar escalas ou formas de análise para cada fator.

Assim, para cada tema central para o modelo, existe uma lista de variáveis que abrange os principais conceitos e considerações que foram tratados e considerados importantes pelos conceitos adotados e pela bibliografia até então pesquisada.

É importante ressaltar novamente que, características competitivas específicas de um determinado negócio ou indústria poderão não estar contemplados aqui, uma vez que este tópico, ao ter a proposição de ser uma referência ou guia conceitual consistente com os temas e inter-relacionamentos anteriormente abordados, não possui a pretensão de exaurir de forma irrestrita particularidades de nenhuma indústria ou empresa em específico.

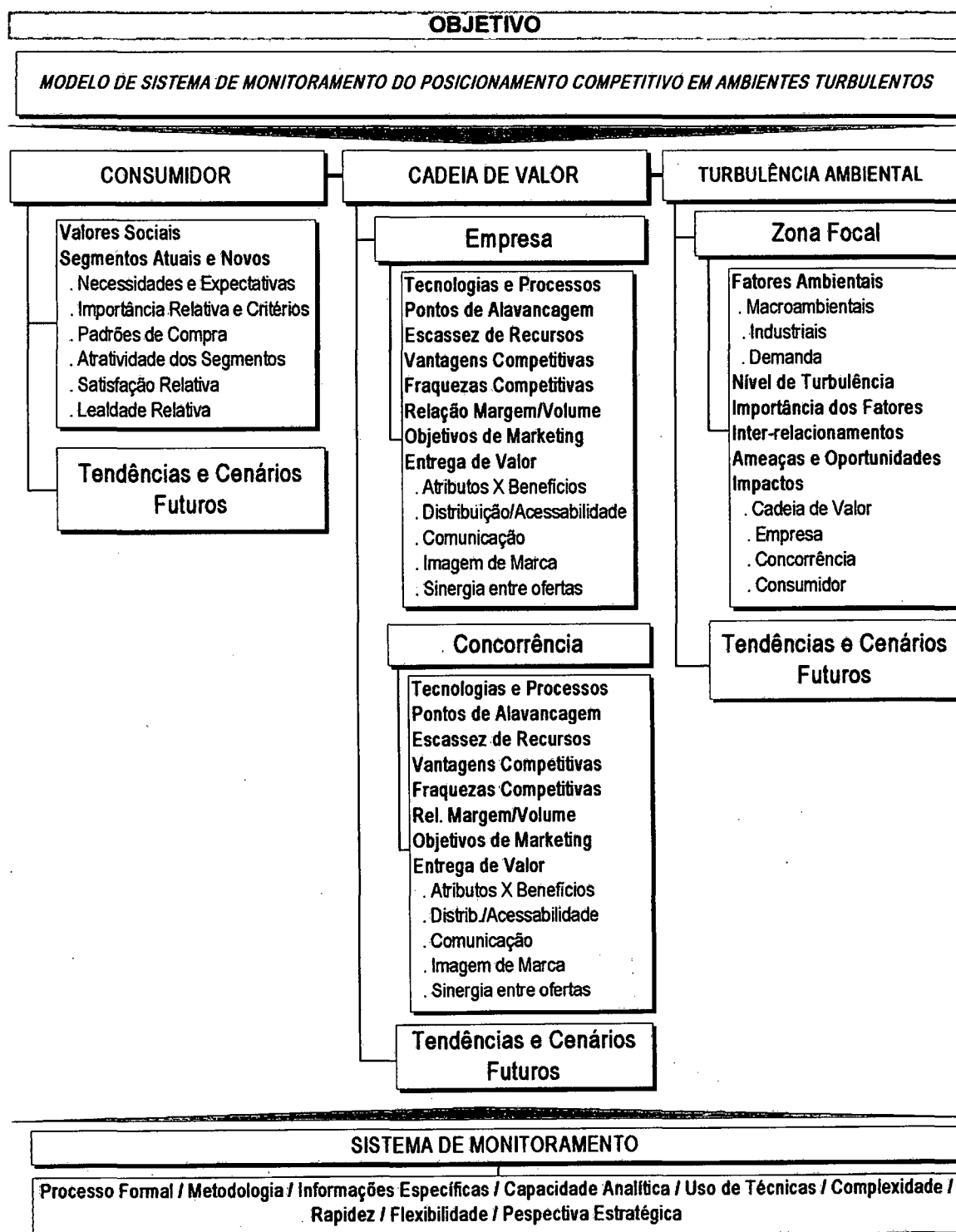


Figura 87

Analisando mais criteriosamente a figura acima, percebem-se quatro principais temas escolhidos e mutualmente inter-relacionados: Consumidor, Cadeia de Valor, Turbulência Ambiental e Sistemas de Monitoramento. A grande diferença entre estes temas e os principais relacionamentos descritos no item 7.1) acima é a Cadeia de Valor. Esta aqui envolve ambos processos de criação de valor, tanto da empresa, o “Quadrado”, como a concorrência, ou o “retângulo”.

Para os três primeiros temas, deve-se ter sempre uma perspectiva estratégica, traduzida pelos quadros de tendência e cenários futuros, a fim de que não seja um monitoramento pontual, o que, como já abordado, estaria adequado para ambientes estáveis e previsíveis, o que não é o caso.

Outro ponto importante de ser ressaltado é a relatividade nas avaliações; como visto, um posicionamento competitivo é sempre relativo, sobretudo, aos olhos dos consumidores, assim, as variáveis competitivas mais estritamente relacionadas a esta questão, estão sempre evidenciadas de forma a intuir a necessidade de uma comparação ou avaliação competitiva. Finalmente, o quarto tema, Sistemas de Monitoramento, reflete as principais características já descritas na Figura 82 acima.

Desta forma, uma vez estando a estrutura do modelo de monitoramento, apresentada a seguir, contemplando os movimentos e relações existentes entre todos estes conceitos, de forma lógica e estruturada, como o sistema exige, o modelo estará coerente e conceitualmente abrangendo os principais fatores influenciadores de mudanças de um posicionamento competitivo.

7.6) Processo de Estruturação Conceitual do Modelo

Uma vez tendo detectado os fatores ou variáveis mais importantes para a construção do Modelo de Monitoramento, o próximo passo será, então, direcionar em linhas gerais de sua construção, ou seja, encadear os principais passos e análises necessários que uma empresa terá que realizar para poder desenvolver o seu próprio sistema de monitoramento, adaptado às características de sua realidade específica.

Antes de tudo, cabe lembrar os propósitos básicos que este sistema deverá contemplar, considerando um ambiente competitivo turbulento. Primeiramente, sinalizar o desempenho atual dos posicionamentos da empresa, identificando pontos de superioridade competitiva, necessidades de melhoria ou de reposicionamento e, em segundo lugar, prover tendências dos mercados e segmentos, tanto ao nível dos consumidores e concorrentes, como das tecnologias e processos empregados na construção do valor para os clientes.

O enfoque adotado para estruturação do modelo segue os modelos sugeridos anteriormente por Bates³⁰⁷ e Wack³⁰⁸. Parte da mais ampla perspectiva para ir, aos poucos, consolidando e refinando as variáveis e elementos que deverão ser monitorados, a fim de que nenhuma dimensão ou fator importante não seja contemplado logo de início. Assim, procura-se entender e estruturar, primeiramente, o todo, para depois, as partes.

³⁰⁷ BATES, C. S. Mapping the Environment : an Operational Environmental Analysis Model. *Long Range Planning*..

³⁰⁸ WACK, Pierre Scenarios: shooting the rapids. *Harvard Business Review*..

Como qualquer processo de desenvolvimento estratégico, a estruturação deste modelo passa inicialmente, então, por uma avaliação estratégica da companhia. Esta avaliação torna-se crítica, uma vez que não só identifica forças, condições e premissas estratégicas relevantes para o negócio da empresa, e que, normalmente, representam os fundamentos da estratégia corporativa da companhia, mas também suportarão a análise de adequação e identificação de fatores e variáveis ambientais que estarão sendo envolvidos no modelo de Pine II³⁰⁹.

Vale lembrar que a empresa pode focar este processo de adequação somente para os fatores macroambientais, uma vez que não são cobertos por este autor, e podem, sim, ter grandes influências dependendo das características competitivas do negócio.

A adequação de fatores industriais ou de demanda podem não ser tão necessários, uma vez que o modelo de Pine II foi testado em uma grande diversidade de indústrias. Porém, uma avaliação, ainda que superficial, destes fatores, no sentido de checar sua adequação ao negócio da empresa é recomendável.

Um tradicional e bem aceito modelo de Avaliação Situacional é apresentado por Day³¹⁰ na figura abaixo.

³⁰⁹ PINE II, B. Joseph, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition...*

³¹⁰ DAY, George *Strategic Marketing Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*. St. Paul: West Publishing Co., 1984

Escopo da Avaliação Situacional

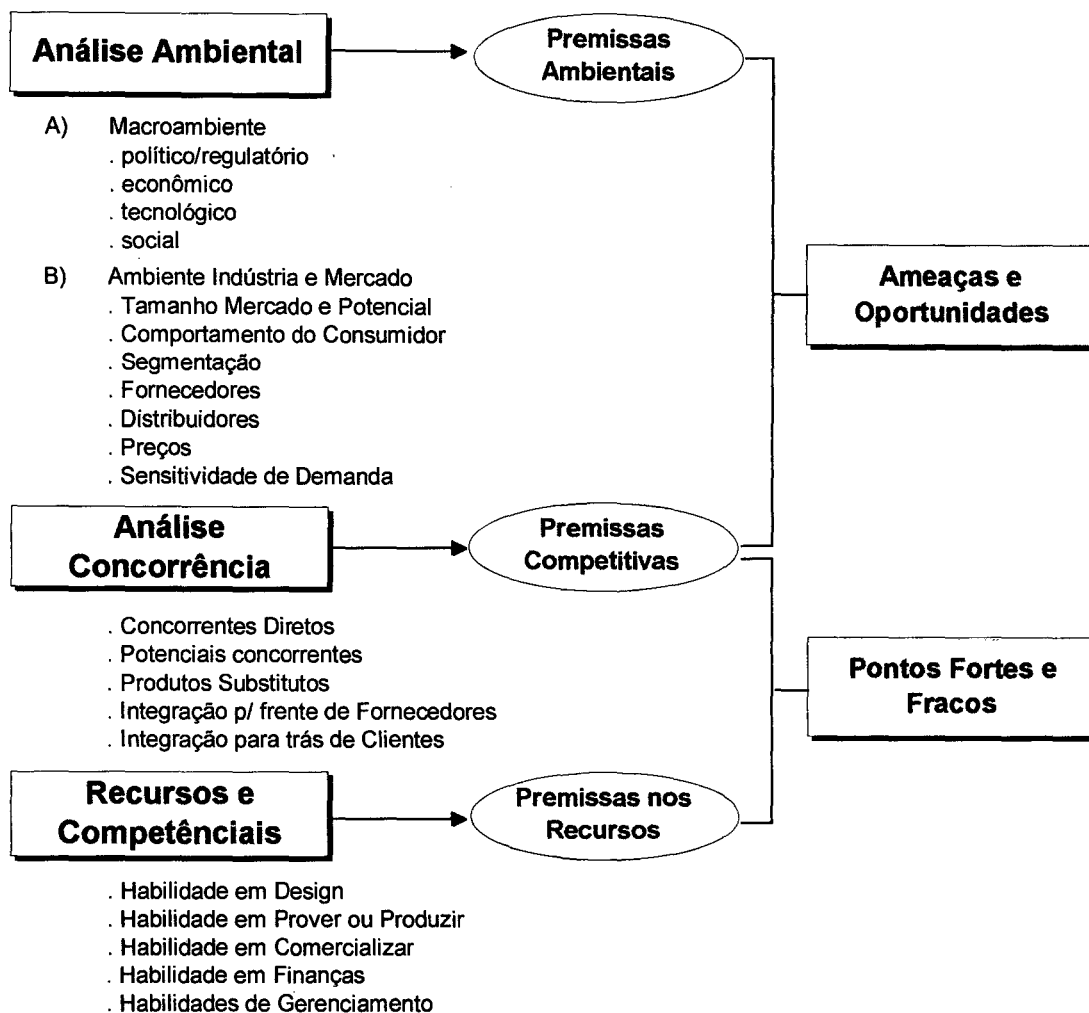


Figura 88 - DAY, George *Strategic Marketing Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*. St. Paul: West Publishing Co., 1984, p. 52

George Day³¹¹ afirma que a Avaliação Situacional é uma análise extensiva do ambiente, concorrência, e dos recursos e capacitações internas para que a empresa possa desenvolver um planejamento estratégico efetivo. O resultado destas análises é uma série explícita de premissas

³¹¹ DAY, George *Strategic Marketing Planning: The Pursuit of Competitive Advantage...*

estratégicas sobre pontos fortes e fracos da companhia, e das ameaças e oportunidades que a empresa enfrenta ou enfrentará em seu ambiente competitivo.

Como pode ser percebido, o escopo desta avaliação é bastante amplo, e conforme este autor afirma, pode ser adaptado para a grande maioria dos processos de planejamento estratégico.

Desta forma, ao possuir uma ampla visão do seu contexto estratégico, a empresa pode recorrer, então, à lista dos fatores ambientais de Pine II³¹², para que, uma vez adaptada ao seu contexto estratégico, possa avaliar o nível de turbulência atual e futuro do ambiente onde está inserida. Dois principais aspectos tornam-se fundamentais de serem observados, a fim de que esta adequação seja efetiva. Em primeiro lugar, é necessário não se esquecer de criar uma perspectiva estratégica para a cadeia de valor da indústria e dos mercados da empresa. Adrian Slywotzky³¹³ afirma que para a empresa estar competitivamente preparada em seu futuro, ele deverá adotar uma perspectiva estratégica, tentando responder questões como:

- Onde na minha indústria será possível realizar lucro?
- Quais são os padrões de mudança no que os consumidores necessitam, esperam e estão dispostos a pagar?
- Quais as características competitivas que permitirão a empresa competir frente a estes padrões de mudança?

³¹² PINE II, B. Joseph, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition...*

³¹³ SLYWOTZKY, Adrian J. *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition...*

Ao responder estas questões, a empresa poderá estar identificando novos fatores que poderão ser agregados nesta análise de impacto.

Em segundo lugar, vale lembrar que Pine II³¹⁴ sugere, para cada um dos seus fatores, uma escala de turbulência, ou melhor, pontos de referência para que a empresa possa avaliar a sua situação, fator a fator. Isto pode gerar uma certa dificuldade da empresa identificar estes “pólos” de turbulência para novos fatores que a empresa desejar incluir. Entretanto, pode-se adotar duas linhas básicas para tratar esta dificuldade: primeiro, lembrando a definição adotada por Pine II, de que a turbulência é dada pelo número de eventos significativos para a empresa em um determinado período de tempo. Tendo esta definição em mente, a empresa pode identificar extremos para sua variável.

Outra possibilidade é a de analisar o dinamismo e a complexidade envolvidos pelo fator em questão, uma vez que são, segundo Johnson e Scholes³¹⁵, os maiores influenciadores de turbulência e incerteza para uma companhia. Contudo, qualquer que seja o tratamento adotado, o que é importante de ser lembrado para haver consistência conceitual, é que uma referência ou característica de grande turbulência, para Pine II, é aquela que levará a empresa cada vez mais a ter que customizar seus produtos e serviços, ou melhor, estar constantemente alterando e adaptando sua oferta para grupos de consumidores cada vez mais diferenciados e específicos.

³¹⁴ PINE II, B. Joseph, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition...*

³¹⁵ JOHNSON, G. e SCHOLES, K. *Exploring Corporate Strategy...*

Desta forma, e conforme argumentado por Stoffels³¹⁶, para a empresa poder delimitar a “Zona Focal” de monitoramento do seu sistema ela terá que levar em consideração dois principais aspectos. Em primeiro lugar, o nível de turbulência do fator, uma vez que, quanto mais sua natureza for dinâmica e complexa, maior será a necessidade de atenção que a empresa deverá ter, a fim de não ser surpreendida com mudanças e discontinuidades geradas ou influenciadas pelo fator.

Em segundo lugar, cabe à empresa identificar dentre estes fatores, aqueles que possuem maior influência e impacto não somente no posicionamento competitivo, mas na cadeia de valor como um todo. Esta identificação passa por vários estágios de análise. Primeiramente, em ambientes muito turbulentos devem-se explorar os inter-relacionamentos existentes entre os fatores ambientais, a fim de começar a compreender a complexidade externa. Sem esta análise, a empresa pode cair no erro de não incluir determinado fator ou dimensão ambiental para sua Zona Focal, sem considerar efeitos indiretos que outros fatores podem possuir sobre ele.

De posse destas informações, a empresa pode então gerar cenários e pressupostos para os principais fatores ambientais, de forma a poder estimar possíveis níveis de turbulência futura. Isto desenvolverá uma compreensão mais clara da dinâmica e possíveis evoluções do meio externo, assim como poderá proporcionar *insights* estratégicos para os executivos da companhia.

³¹⁶ STOFFELS, J. D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive..*

Vale ressaltar que, conforme Georgantzias e Acar³¹⁷ afirmam, este refinamento analítico de múltiplos impactos está voltado para a compreensão estratégica em ambientes turbulentos. Situações em que o meio externo seja estável e previsível, ou na escala de Pine II³¹⁸, abaixo dos 40 pontos, tais cuidados são desnecessários.

O passo seguinte, e de fundamental importância, é a análise de impacto atual e futuro de cada fator nos componentes de um posicionamento competitivo e de sua cadeia de valor, de forma a sinalizar quais são as verdadeiras forças motrizes de mudança e alterações no posicionamento.

Para que esta análise de impacto sobre o posicionamento competitivo e a cadeia de valor seja efetiva, é importante mapear em detalhes esta cadeia de valor da empresa, ou seja, quais as principais atividades, processos e tecnologias que agregam valor aos consumidores. Para tanto, é necessário se ter em mente duas questões básicas. A primeira, refere-se às dimensões dos benefícios aos consumidores que impactam o posicionamento; a segunda questão refere-se às condições que levam uma empresa a ter que reposicionar suas ofertas. É fácil de perceber que esta análise deverá ser feita para cada um dos segmentos que a empresa atua ou tem interesse em atuar.

CrITÉRIOS para necessidade de reposicionamento foram sugeridos por Jain³¹⁹ e Ghemawat³²⁰ acima. Segundo a visão destes autores, o que se pode-se afirmar fundamentalmente é que, sem um claro entendimento de fatores externos como: desejos e necessidades dos consumidores, movimentos do

³¹⁷ GEORGANTZAS, Nicholas e ACAR, William *Scenario-Driven Planning - Learning to Manage Strategic Uncertainty...*

³¹⁸ PINE II, B. Joseph, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition...*

³¹⁹ JAIN, Subhash C. *Marketing Planning & Strategy...*

mercado e da concorrência, não será possível a realização de um mapeamento efetivo da cadeia de valor da empresa.

A segunda variável a ser analisada nesta matriz de impacto é o próprio desempenho do posicionamento competitivo. Seguindo as definições Bradley³²¹, Ghemawat³²², Day³²³, Jain³²⁴, entre outros, pode-se afirmar que o desempenho atual de um determinado posicionamento competitivo poderá ser observado por:

1. Superioridades Relativas entre os Atributos da sua oferta
2. Nível de Satisfação dos Clientes quanto a sua oferta
3. Intenção futura de compra ou recompra (lealdade) como consequência de um valor superior.
4. Relação de Margem e Volume que gera.
5. Consecução de objetivos mercadológicos pré-determinados.
6. Reconhecimento de Marca

Os seis fatores acima servem como um guia teórico. Da mesma forma que uma empresa deverá adaptar a sua cadeia de valor, deverá também reconhecer que não existe aparentemente nenhuma “receita de bolo” genérica e irrestrita que indique quais são os fatores avaliadores do desempenho de um determinado posicionamento; os raciocínios apresentados aqui aliados às características de cada negócio e ambiente serão os verdadeiros determinantes para uma escolha correta.

³²⁰ GHEMAWAT, Pankaj *Commitment: The Dynamic of Strategy...*

³²¹ BRADLEY, Frank *Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value*

³²² GHEMAWAT, Pankaj *Commitment: The Dynamic of Strategy...*

³²³ DAY, George S. *Marketing Driven Strategy...*

³²⁴ JAIN, Subhash C. *Marketing Planning & Strategy...*

Tem-se, assim, a partir deste instrumento, duas principais vertentes, ilustradas na figura abaixo, que indicam a importância de inclusão do fator na “Zona Focal” de monitoramento.

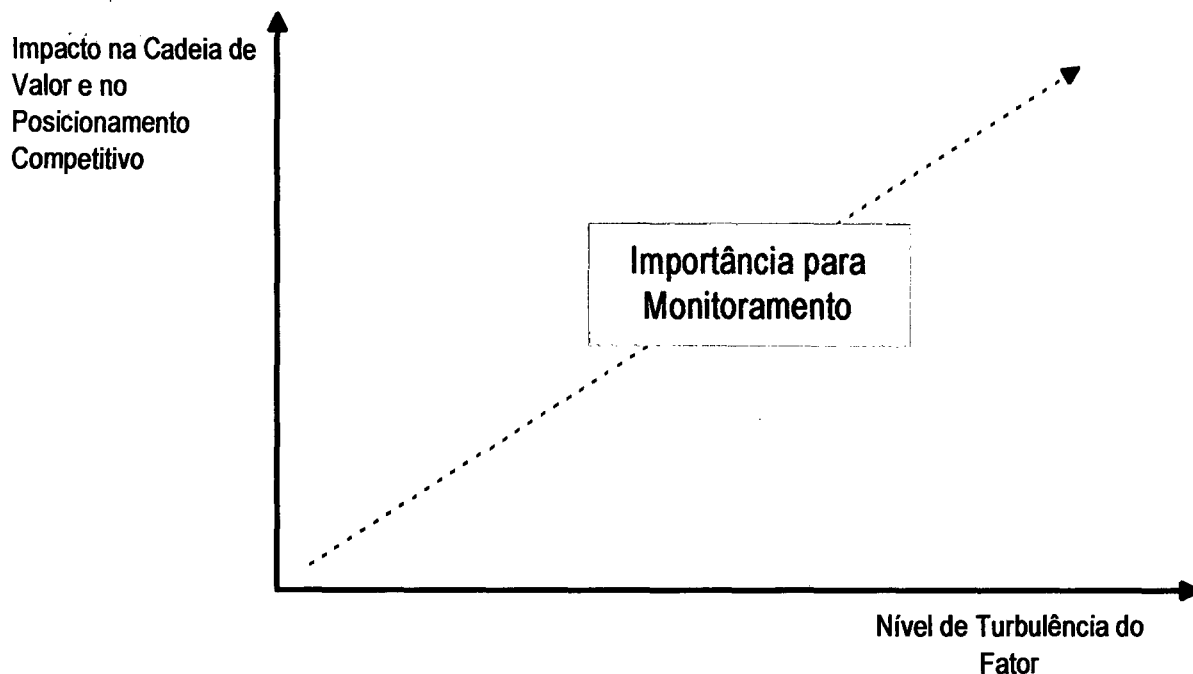


Figura 90

Cabe ressaltar que, fatores de grande importância para o posicionamento competitivo, mas de baixa turbulência, talvez não precisem ser monitorados de forma sistemática. A empresa pode optar por períodos de tempo mais longos em que investigações e pesquisas específicas deverão ser realizadas, ou simplesmente adicioná-los em um processo, por exemplo, anual, de construção de cenários.

Atividades e processos mais susceptíveis aos impactos de alterações ambientais deverão ser priorizados na avaliação de impactos de novos eventos, assim como no processo de disseminação de informações e análises sobre o comportamento do ambiente externo.

Outra importante relação pode ser obtida através dos conceitos de Stoffels³²⁵. Ao se tentar delimitar a Zona Focal para o Sistema de Investigação Ambiental. Este autor afirma que os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) estão entre os principais determinantes deste delineamento; o que pode fazer sentido para os propósitos do Sistema de Investigação Ambiental proposto por este autor. Na discussão apresentada, fica fácil perceber que, para os propósitos desta Dissertação, os FCS's podem fazer parte de uma avaliação inicial como um instrumento orientador, não devendo, porém, serem adotados como os melhores, ou os únicos, determinantes da Zona Focal de investigação. Isto porque, ao introduzir as variáveis de posicionamento e turbulência, algumas importantes considerações surgem a este propósito.

Em primeiro lugar, os Fatores Críticos de Sucesso podem mudar, especialmente em condições de alta complexidade e dinamismo. Assim, com uma perspectiva apenas do ambiente presente ou atual, pode-se estar caindo no erro de estar monitorando aspectos não mais relevantes para a organização em um determinado tempo, podendo-se não se ater a movimentos ou sinais estratégicos mais importantes para o futuro da empresa.

Uma segunda consideração surge quando se adicionam aspectos específicos sobre turbulência, de forma que, aqueles fatores - ambientais, industriais ou de demanda - mais turbulentos e de alto impacto deverão ter atenção redobrada na determinação da Zona Focal. Componentes e variáveis atuais e futuros de um determinado posicionamento, assim como, os objetivos e premissas estratégicos da organização, perfazem outros aspectos que deverão ser considerados nesta tarefa.

³²⁵ STOFFELS, J. D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive Guide to Environmental Scanning...*

Conforme Day³²⁶ afirma, as maiores fontes de mudança dos FCS's são:

- a) *A Evolução do Mercado:* podem criar oportunidades de demanda com novas e diferentes necessidades e prioridades, podendo alterar a estrutura de segmentação;
- b) *Evolução Tecnológica:* podem mudar a natureza do mercado e da competição, na medida em que introduzem novos atributos, funções ou produtos;
- c) *Mudanças da Cadeia de Valor:* novas formas de interagir ou proporcionar valor ao mercado pode afetar as condições de sucesso para um determinado negócio.

Ou seja, conforme a visão de Day, os três principais fatores geradores de mudança dos FCS já estariam contemplados na visão aqui proposta, porém com o foco voltado aos propósitos do monitoramento do posicionamento competitivo.

Desta forma, não é difícil de perceber o emaranhado de variáveis e inter-relacionamentos para a “simples” tarefa de determinação da Zona Focal de um sistema com os propósitos aqui expostos. Pelo exposto, pode-se estruturar, então, os principais passos ou blocos de informações que compõem o processo de determinação do modelo de monitoramento.

O primeiro passo traz a perspectiva estratégica que deve ser adotada pela empresa para perceber e adequar os três principais conjuntos de fatores que podem trazer turbulência. Esta perspectiva pode

³²⁶ DAY, George *Strategic Marketing Planning: The Pursuit of Competitive Advantage...*

ser construída através de uma Avaliação Situacional do contexto estratégico da companhia, aliado a uma visualização do futuro da cadeia de valor da indústria. Ainda neste bloco, o entendimento dos múltiplos impactos entre os fatores, aliado ao levantamento do nível de turbulência de cada um, são também, como visto, importantes elementos para se iniciar o processo de delimitação da Zona Focal de Monitoramento.

Em um segundo momento, analisa-se o impacto que tais fatores possuem na cadeia de valor e no posicionamento competitivo da empresa e de seus concorrentes. Estes dois passos começam, então, a sinalizar fatores críticos para serem monitorados pela empresa, pois de um lado verificam-se elementos externos altamente dinâmicos e complexos (inter-relacionados), e de outro variáveis empresariais de criação de valor aos consumidores altamente sensíveis a tais fatores.

Surge, então, a preocupação de não delimitar a área de investigação baseada em aspectos fundamentalmente atuais do ambiente da empresa, mas sim, incorporar uma visão da turbulência ambiental futura, através de cenários e pressupostos sobre os fatores mais críticos analisados na matriz de impacto anterior.

Agregando esta perspectiva futura aos objetivos e premissas traçados pela empresa, têm-se todos os elementos e variáveis para se delimitar a Zona Focal de investigação do sistema.

Uma vez tendo delimitado a Zona Focal, resta então para a empresa selecionar indicadores ou variáveis que, quantitativa ou qualitativamente, deverão ser monitorados, segundo uma determinada

periodicidade. Este passo é de extrema importância, uma vez que será através destas sinalizações que a empresa poderá tomar ações corretivas ou preventivas para o bom desempenho de seu posicionamento no presente e no futuro.

É importante mencionar, que o ideal é que estes indicadores estejam conectados ou relacionados a um sistema de indicadores corporativo maior³²⁷. Entretanto, para efeitos desta Dissertação o tratamento desta temática envolverá somente a questão do posicionamento competitivo.

Como visto, ao se identificar os fatores mais importantes para o monitoramento, através do seu nível de turbulência e impacto no posicionamento, pode-se gerar uma série de indicadores a serem monitorados a partir do próprio fator. Premissas estratégicas e os cenários futuros também podem ser fontes de identificação de indicadores estratégicos para monitoramento.

Pode-se iniciar este processo de identificação de indicadores pelas características de desempenho mais importantes do posicionamento competitivo da empresa em seus diversos segmentos de mercado. Estas esferas de desempenho deverão então ser "localizadas" pela cadeia de valor, de forma a monitorar indicadores do próprio processo de criação de valor para os consumidores.

Por exemplo, na indústria farmacêutica, um dos atributos bastante valorizados nos segmentos de hospitais é a rapidez com que a empresa entrega seus produtos. Este atributo pode então ser

³²⁷ Nota do Autor: Ainda que Henry Mintzberg, em seu livro "Rise and Fall of Strategic Planning", argumente que não é possível estruturar um sistema totalmente interligado de indicadores estratégicos, financeiro e operacionais, existe a possibilidade de construir famílias de indicadores que orientem a empresa em suas ações e objetivos. Uma referência para este tema é THOR, Carl G. *The Measures of Success: Creating a High Performing Organization*. Essex Junction: Oliver Wight Publications, Inc., 1994

transformado em indicadores de desempenho em termos de dias, nível de satisfação com a rapidez de entrega, etc., mensurados na ponta da cadeia, isto é, com os próprios clientes. Este mesmo indicador, poderá ser desdobrado em outros indicadores nos processos internos à empresa, que contribuem para que este determinado atributo continue satisfazendo ou superando as expectativas dos clientes.

Assim, na medida em que, ao se comparar desempenhos com a concorrência, se tais indicadores possuírem desempenhos superiores, a empresa terá, então, identificado uma vantagem competitiva, que poderá ser sustentável ou não, dependendo das habilidades, capacitações e investimentos de ambas companhias - a empresa e de seus concorrentes.

É necessário ressaltar que, em contra partida, quanto maior o número de indicadores e variáveis, tanto maior será a complexidade e, provavelmente, níveis de investimentos que a empresa terá que realizar. Estas e outras considerações deverão ser estudadas no processo de implementação do sistema para o caso específico de uma empresa.

É fundamental que, para ser um processo sistemático e estruturado, a empresa determine periodicidades específicas para levantamentos e análises competitivas mais profundas para cada um dos fatores. A periodicidade pode ser determinada não somente pela importância do conjunto de fatores a que aquele determinado indicador está atrelado, mas também, pela percepção de urgência e dinamismo do indicador. Outros fatores como custo para coleta e acessibilidade deverão, logicamente, também ser considerados.

Em resumo, a empresa, através de uma avaliação e perspectiva estratégica inicial de seu negócio, poderá analisar a turbulência de seu ambiente, de forma a identificar fatores e variáveis críticos ao seu posicionamento competitivo atual e futuro.

Esta análise, em um ambiente altamente complexo e dinâmico, passa pelo estudo dos inter-relacionamentos e efeitos diretos e indiretos que os fatores ambientais possuem na cadeia de valor e no posicionamento competitivo em si, de forma a identificar os principais fatores que geram turbulência, assim como os principais elementos dentro da cadeia de valor que são impactados por estas condições externas.

O processo de estruturação descrito contempla, então, todos os elementos da lista de Fatores Críticos para o Modelo, apresentada no item anterior, com exceção dos fatores conceituais relacionados ao Sistema de Monitoramento em si, os quais são abordados no item que se segue.

7.7) Diretrizes para o Sistema de Monitoramento

Uma vez tendo construído a lógica metodológica para se estruturar este sistema, pode-se, então, explorar características e processos genéricos de coleta, processamento, análise e disseminação de informações sobre o posicionamento competitivo que este sistema poderá gerar.

Para tanto, uma das melhores formas de se iniciar esta construção é entender o conjunto completo de como um sistema de informações funciona. Uma primeira constatação é o fato de que o sistema proposto pode ser considerado um sistema de inteligência estratégica, uma vez que envolve variáveis e definições que podem impactar ou alterar o rumo estratégico da companhia. Como Montgomery e Weinberg³²⁸ afirmam, Sistemas de Inteligência Estratégica podem ser vistos como um verdadeiro círculo, onde um processo de alimentação de dados fornece *inputs* para serem processados, analisados e usados enquanto suporte para tomada de decisão.

A figura a seguir ilustra a visão destes autores, fornecendo novas informações sobre as características de cada passo deste círculo. O interessante notar é que o primeiro estágio do círculo - Direção - estabelece os parâmetros para que a informação se torne necessária, ou seja, segue a mesma lógica do processo de estruturação aqui apresentado, no item anterior. Outro fato a ressaltar é a característica adaptativa da estrutura, conforme discutido anteriormente, é necessário que todo sistema de monitoramento, principalmente aqueles inseridos em ambientes de grande turbulência, possuam a capacidade de se adaptar às necessidades estratégicas da companhia, uma vez que ela

³²⁸ MONTGOMERY, David B. WEINBERG, Charles B. Toward a Strategic Information Systems. *Journal of Marketing*, vol. 43, Fall 1979.

está continuamente se ajustando às condições competitivas externas. Os outros blocos seguem a mesma estrutura básica de qualquer sistema de informação.

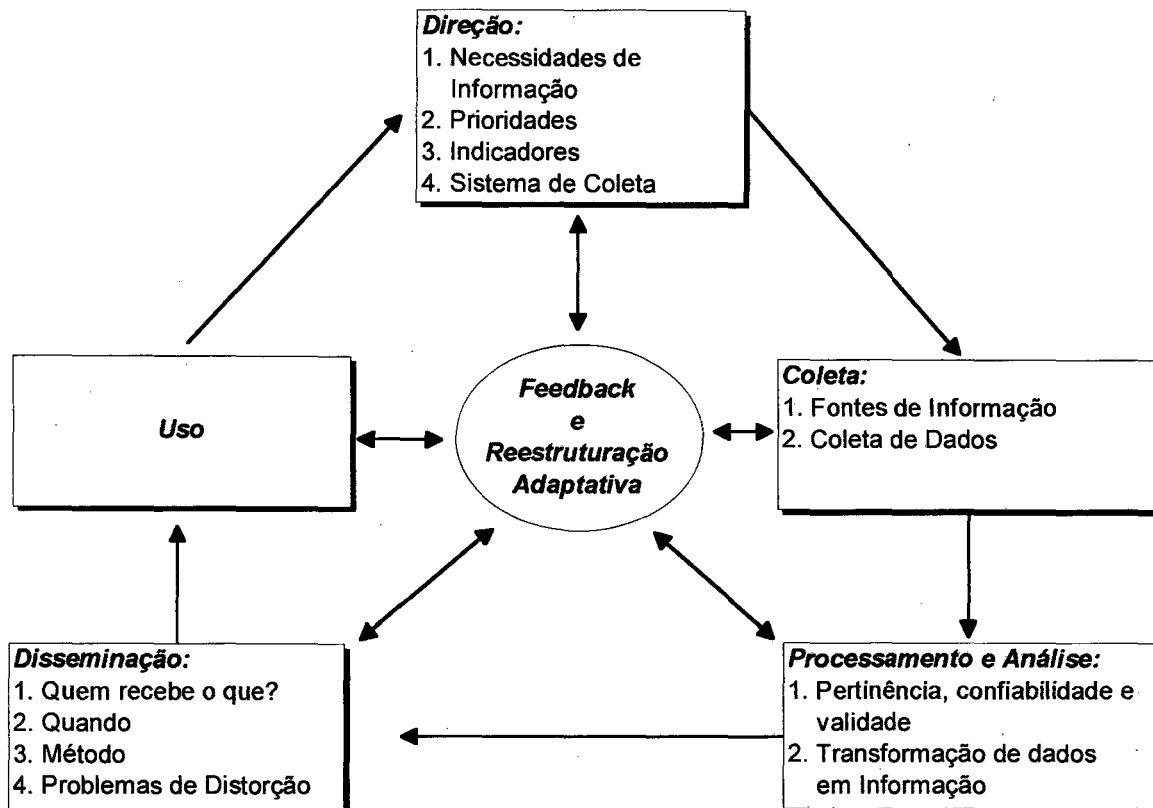


Figura 92 - MONTGOMERY, David B. WEINBERG, Charles B. Toward a Strategic Information Systems. *Journal of Marketing*, vol. 43, Fall 1979.

Em se falando de Sistema de Monitoramento do Posicionamento Competitivo, o que se pode afirmar, em síntese, é que os seus passos refletem uma "união direcionada" de uma série de outros sistemas de monitoramento, ou seja, consolida, ao mesmo tempo que adapta os principais passos de outros métodos e sistemas de monitoramento. A consolidação pode ser percebida, quando, por exemplo, para se analisar a competitividade de um certo posicionamento, variáveis e informações que perfazem o escopo de um sistema de inteligência competitiva são utilizados. Outro exemplo, pode ser percebido quando se verifica a necessidade de detecção rápida de eventos e tendências;

o Gerenciamento de Eventos Estratégicos, explorado no Capítulo 5), traz grandes contribuições conceituais para os objetivos aqui propostos.

Entretanto, e como já discutido, nenhum dos sistemas abordados trata especificamente sobre particularidades de um posicionamento competitivo. Desta forma, não basta só agrupar os vários modelos, mas sim, a partir da estrutura definida no item anterior, desenvolver um sistema apropriado para estes objetivos.

Para tanto, propõem-se em linhas gerais, a seguir, as características e conceitos do Sistema de Monitoramento do Posicionamento Competitivo de uma empresa inserida em ambientes turbulentos, seguindo as principais fases de um sistema de informações: coleta, processamento, análise e disseminação.

Como algumas destas características já foram discutidas no item 7.3) acima (Figura 82), cabe, aqui, explorar como tais características estariam, realmente, sendo aplicadas no modelo, a fim de fornecer uma orientação concreta de como aplicar este modelo em um caso de uma empresa em específico.

7.7.1) COLETA DE DADOS

Esta fase do sistema tem como objetivo principal fornecer dados e sinalizações para a empresa de forma que possa ser processada e analisada dentro dos objetivos definidos pelo sistema e necessários à organização.

Tendo uma vez a estrutura conceitual do sistema definida, isto é, sua Zona Focal de investigação e seus indicadores e variáveis críticos para monitoramento analisados e determinados, a empresa pode, então, buscar identificar quais as melhores fontes de informação e métodos de coleta para identificar, não só o *status* ou desempenho atual da variável, mas, também, sinalizar tendências futuras sobre os mesmos. Além destes dois fatores esta fase também deverá se preocupar com eventos estratégicos que possam surgir e impactar o posicionamento da empresa. Assim, duas grandes esferas de coleta podem ser identificadas para esta fase: 1) O Desempenho Atual e Tendências dos Indicadores e Variáveis Críticos selecionados e 2) A Detecção de Eventos Estratégicos externos.

Em outros termos, esta fase de coleta de dados, pode ser vista tanto como um processo de investigação, um radar de detecção de dados e sinais estratégicos que poderão impactar o posicionamento competitivo da empresa, como também, um processo pelo qual dados específicos de mercado são pesquisados e coletados com uma determinada periodicidade. Assim, a coleta de dados possui tanto o lado de ser um processo contínuo de investigação externa, como o fato de, eventualmente, utilizar-se de pesquisas focadas para se coletar dados primários ou secundários.

Vale a pena acrescentar que esta fase de coleta de dados, além de estar voltada para a Zona Focal de Investigação definida no item anterior, estará, dependendo, das características do negócio, direcionado mais para questões ligadas à cadeia de valor ou mais orientado para o posicionamento do produto em si. David Silk³²⁹, analisa esta relação em uma matriz, identificando exemplos de indústria e onde, provavelmente, estariam focados os seus esforços de coleta de informações.

³²⁹ SILK, David *Planning IT: Creating an Information Management Strategy*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1991.

Matrix de Intensidade de Informação

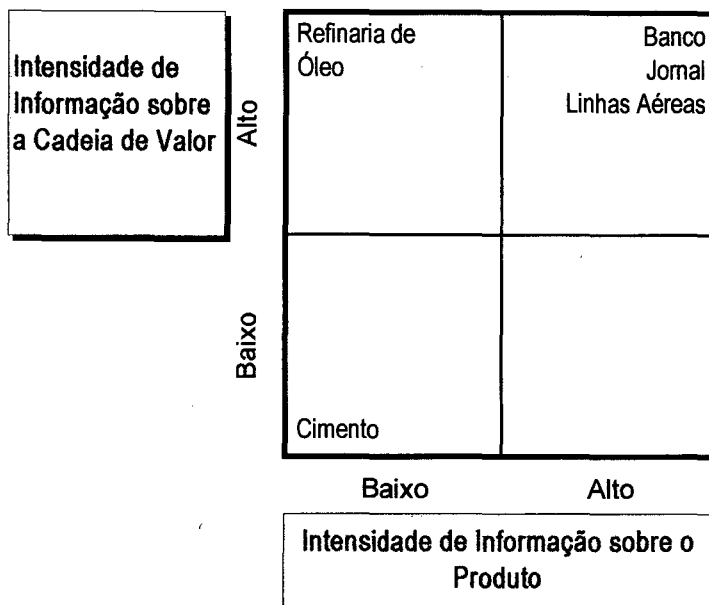


Figura 94 - SILK, David *Planning IT: Creating an Information Management Strategy*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1991, p. 13

Este processo de coleta de dados passa desde a escolha de associações, institutos, compra de estudos e pesquisas, publicações e revistas que contenham informações sobre as variáveis selecionadas, até a identificação de cientistas ou especialistas em áreas específicas que possam opinar sobre novos desenvolvimentos, tendências e estudos que, certamente, fornecerão novos *insights* para a empresa, enriquecendo sua visão estratégica ambiental. Outra rica e importante fonte de informações é a internet; através dela centenas de milhares de empresas, institutos e pessoas disponibilizam e trocam informações diariamente pelo mundo todo.

Uma questão crítica que deve ser definida pela empresa nesta fase é a periodicidade com que as informações serão levantadas. Como já tratado anteriormente, aqueles fatores mais importantes para o posicionamento competitivo e ao mesmo tempo mais turbulentos deverão ser monitorados

com maior periodicidade. Outros, mais estáveis, poderão estar contemplados em pesquisas de mercado focadas ou na construção de cenários. Entretanto, cabe definir de forma clara e precisa quem, como e com qual periodicidade cada variável será tratada, integrada e reportada.

Outra característica não menos importante de ser ressaltada é o fato de que esta fase deverá ser extremamente dinâmica, em dois sentidos básicos. Em primeiro lugar, em interagir com os resultados das análises e do processo de tomada de decisão, a fim de avaliar o próprio processo de coleta, identificando novas necessidades de informação. Em segundo lugar, ao interagir com os resultados dos cenários futuros de forma a identificar também novos fatores que poderão impactar o desempenho do posicionamento competitivo. Em outras palavras, ser altamente flexível e adaptativa, conforme Montgomery e Weinberg³³⁰ afirmam.

Finalmente, cabe ressaltar que duas principais orientações deverão ser atribuídas a esta fase: Clientes e Concorrentes. Como visto, anteriormente, o foco concomitante destes dois componentes é fator de sucesso para a competitividade da companhia.

7.7.2) PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES

Como o seu próprio nome sugere, a fase de processamento é uma fase intermediária de transformação de dados em informações. Nesta fase, a empresa combina, correlaciona e classifica os dados, a fim de gerar informações que sejam pertinentes, confiáveis e, quanto mais precisas, melhor.

Segundo Stoffels³³¹ afirma, o processamento de informações deve ser capaz de, primeiramente, validar os dados coletados, pois as informações deverão ser consistentes e confiáveis; em segundo lugar, deve possuir a capacidade de condensar os dados, pois, executivos preocupados com o posicionamento competitivo de seus produtos e serviços raramente possuem tempo para ler e apreciar “toneladas” de dados, muitas vezes, desencontrados e desalinhados às suas necessidades.

Assim, um ponto crítico de qualquer fase de processamento é a classificação, indexação e armazenamento das informações, de forma a permitir um acesso para diferentes propósitos, ou seja, um mesmo banco de dados deverá possuir condições de fornecer as informações necessárias, de diferentes formas, à diferentes usuários ou departamentos.

Este autor argumenta ainda que a fase de processamento deve ser capaz de integrar e correlacionar seus dados aos diversos *inputs* dos cenários futuros, bem como às variáveis críticas selecionadas durante a estruturação do sistema. Sem esta característica, o sistema ficará rígido, sem a flexibilidade exigida em ambientes de altas taxas de mudança, bem como a empresa ficará provavelmente sem a possibilidade de analisar em maior profundidade os diversos impactos nas variáveis críticas, identificando outras que possam surgir ao longo do tempo. A figura a seguir apresenta este quadro de relacionamento do processo de síntese e avaliação de eventos emergentes, segundo Stoffels.

³³⁰ MONTGOMERY, David B. WEINBERG, Charles B. Toward a Strategic Information Systems. *Journal of Marketing*, v. 43, Fall 1979.

³³¹ STOFFELS, J. D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive Guide to Environmental Scanning...*

Sintetizando e Avaliando Eventos Emergentes

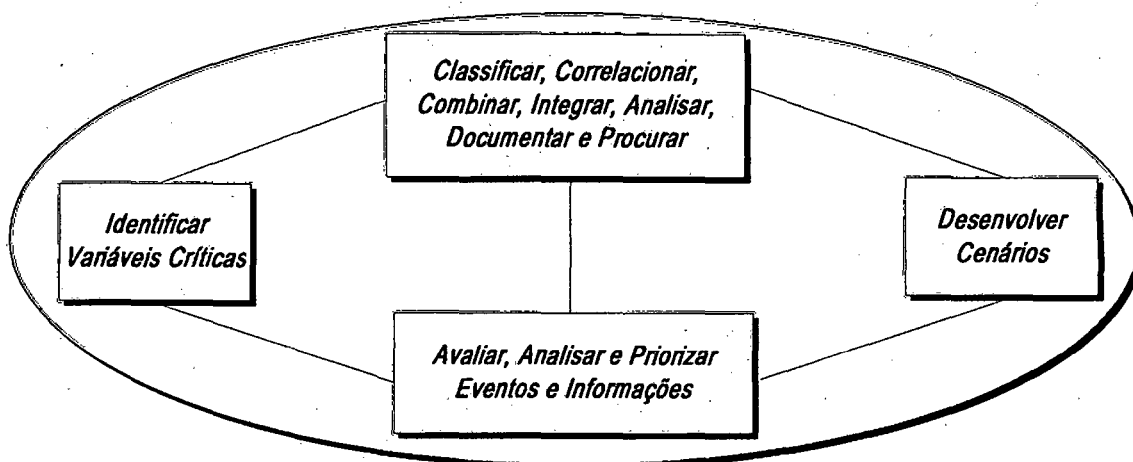


Figura 95 - STOFFELS, J. D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive Guide to Environmental Scanning*. Oxford: Pergamon, 1994, p. 89.

Cabe ressaltar que pelos componentes de análise deste autor, alguns passos, tradicionalmente, não pertencem à fase de processamento, e sim, da fase de análise, como é o caso da Identificação de Variáveis Críticas. Entretanto, ao reconhecer tais necessidades, a empresa poderá desenhar mais apropriadamente esta sua fase de processamento de dados.

Além do manuseio da informação, outra característica importante para esta fase deve ser a facilidade de atualização dos dados que envolvem o sistema, bem como a flexibilidade da exclusão ou inclusão de uma nova variável importante de ser processada. Esta flexibilidade e rapidez com que os dados são processados, e depois disseminados, pode fazer diferença na tomada da decisão de posicionamento competitivo de uma empresa.

Segundo Gerald Albaum³³², a empresa deve então analisar como as informações fluem na cadeia de valor e por toda a empresa, de forma a identificar padrões de fluxos de informações entre as diversas áreas e elos da cadeia. Isto é especialmente importante, principalmente em ambientes turbulentos, pois as informações precisam chegar às mãos de seus usuários ou tomadores de decisão em tempo adequado e sem ter perdido validade.

Assim, dois grandes objetivos aparecem para o processamento de informações deste sistema: 1) transformar dados em informações, provendo acesso de uma vasta quantidade de informações para diferentes propósitos e em tempo adequado e 2) conduzir complexos processamentos para poder suportar análises estratégicas que envolvam heterogeneidade e volatilidade dos dados. Para tanto, é fundamental um suporte da tecnologia da informação, a fim de suportar a empresa nesta sua necessidade de trabalhar com grande diversidade, complexidade e dinamismo de dados e informações.

7.7.3) ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

Segundo Montgomery e Weinberg³³³, a análise de um dado é "...um processo formal pelo qual se tenta encontrar e medir relações entre variáveis. Ainda que, muitas vezes, este processo possa estar baseado fortemente em procedimentos matemáticos e numéricos, ele é, essencialmente, um processo lógico, e não matemático."

³³² ALBAUM, Gerald S. Horizontal Information Flow: An Exploratory Study. *Journal of the Academy of Management*, March, 1964, p. 21-33.

³³³ MONTGOMERY, David B. WEINBERG, Charles B. Toward a Strategic Information Systems. *Journal of Marketing*, v. 43, Fall 1979.

Assim, o processo de análise do Monitoramento do Posicionamento Competitivo passa, sobretudo, pelo entendimento da lógica com que o desempenho do posicionamento competitivo atual é estabelecido, bem como pela compreensão e previsão de como os consumidores e concorrentes se comportarão no futuro, para estar sempre à frente em termos competitivos.

Desta forma, o modelo de análise apresentado na Figura 86 acima, pode contribuir neste processo, assim como todas as outras discussões e matrizes encontradas em Day³³⁴, Urban e Star³³⁵, Jain³³⁶, Bradley³³⁷, entre outros já explorados. O importante é ter a percepção que o posicionamento competitivo é um processo encadeado de criação de valor aos consumidores e, portanto, susceptível a uma grande diversidade de variáveis inter-relacionadas e dinâmicas.

Assim, o processo de análise tem o desafio de possuir a capacidade de lidar com a complexidade e heterogeneidade das variáveis, assim como com naturezas dinâmicas e voláteis. A estrutura lógica necessária, porém, exige também uma perspectiva estratégica por parte dos executivos, ou seja, não basta, em um ambiente turbulento, compreender o momento e desempenho atual do posicionamento, deve-se perceber e relacionar sinais, movimentos e tendências para poder estar à frente competitivamente.

Assim, este processo deve percorrer quatro principais quadrantes ilustrados na figura abaixo, sem exceção, sob pena de não conseguir monitorar o seu posicionamento competitivo adequadamente. Vale ressaltar que, apesar destes quadrantes apontarem para uma análise por segmento, o

³³⁴ DAY, George S. *Marketing Driven Strategy...*

³³⁵ URBAN, Glen L. e STAR, Steven H. *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and Decisions...*

³³⁶ JAIN, Subhash C. *Marketing Planning & Strategy...*

³³⁷ BRADLEY, Frank *Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value...*

processo de análise deve envolver aspectos ligados à sinergia entre segmentos, seja ela por por capacitações, alavancagem tecnológica, relações de atratividade, imagem institucional, etc.

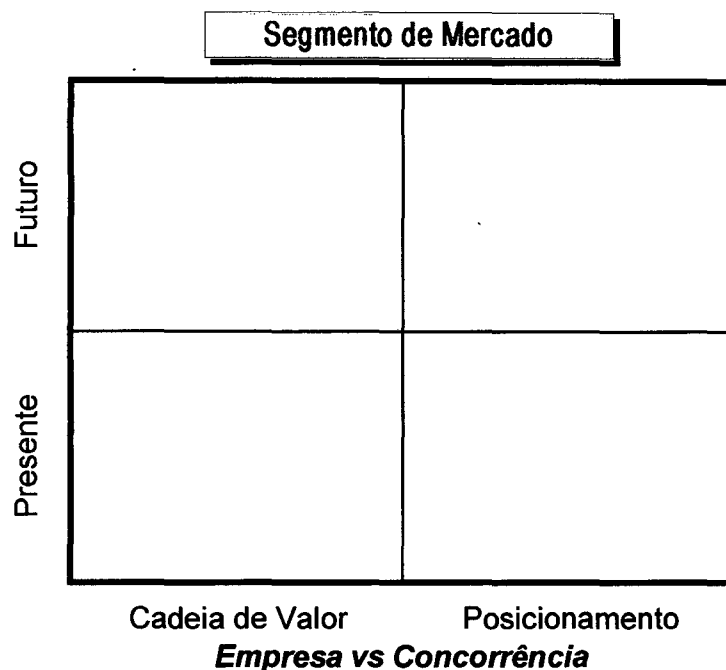


Figura 96

Outro ponto a ser lembrado é que as análises, ao suportarem as decisões que terão que se tomadas quanto ao posicionamento competitivo, deverão, ao mesmo tempo, diminuir incertezas ambientais que a organização pode possuir.

Uma das respostas que um processo de análise também deve tentar responder é a visualização de possíveis movimentos e reações da concorrência dado uma determinada ação estratégica de posicionamento que a empresa pode adotar.

Nesta Dissertação duas principais técnicas de análise foram um pouco mais aprofundadas no intuito de capacitar a empresa a enfrentar um mundo mais turbulento: a técnica do MICMAC para envolver a complexidade de múltiplos inter-relacionamentos, e a construção de cenários como um verdadeiro processo de aprendizagem sobre como o ambiente pode evoluir, procurando compreender padrões de comportamento e a lógica do ambiente, ao mesmo tempo que diminui a incerteza empresarial.

Entretanto, uma empresa não, necessariamente, precisa recorrer a estas duas técnicas; outras, exploradas no Capítulo 6), também se apresentam adequadas para ambientes com esta natureza. Entretanto, a literatura pesquisada demonstra uma tendência mais favorável ao uso destas duas ferramentas acima como suporte a processos de decisões estratégicos.

Em suma, a fase de análise deve procurar sintetizar e interpretar os dados e informações processados, de forma a ser capaz de sinalizar alternativas, oportunidades e ameaças que o ambiente da empresa apresenta ao desempenho atual e futuro de seu posicionamento competitivo. Por estar envolvendo uma grande diversidade de variáveis, esta fase deve utilizar-se de ferramentas e técnicas adequadas a interpretar situações dinâmicas e complexas.

Quatro principais áreas de análise precisam ser observadas: a cadeia de valor e o posicionamento competitivo, no momento presente e no futuro, a fim de sinalizar alterações ou ajustes na cadeia de valor ou no próprio posicionamento, para criar e/ou sustentar um valor percebido superior na ótica dos consumidores. A relação entre o posicionamento e a estratégia genérica adotada pela empresa, ou, em outras palavras, a interligação entre o plano de decisões mercadológicas e o plano

estratégico corporativo é, sem sombra de dúvida, outra faceta que os processos de análise e consolidação das informações terão que tratar.

7.7.4) DISSEMINAÇÃO

Qualquer sistema de informação não possui benefícios por si só. Somente o uso efetivo das informações e análises geradas pelo sistema é que pode traduzir os investimentos realizados na construção do sistema em retorno para a empresa.

Desta forma, quanto mais adequadas, em qualidade e tempo, estiverem as informações para as pessoas que tomam as decisões internamente nas empresas, melhores serão os resultados para a companhia como um todo. Assim, o passo crítico nesta fase está exatamente na ligação entre a qualidade da informação (pertinência, confiabilidade e validade) com a qualidade da decisão de posicionamento. Aqui, cabe ressaltar que, através da análise de impacto entre os fatores de turbulência e a cadeia de valor, aquelas atividades e processos internos mais susceptíveis às alterações ambientais deverão possuir uma atenção especial, especialmente neste momento de adequação de necessidades, periodicidades, etc..

Isto leva a considerar alguns aspectos relevantes para esta fase de disseminação. Primeiramente, quais as informações requeridas por cada um dos envolvidos na cadeia de valor da empresa? Como ou de que forma elas deverão ser apresentadas? Qual a periodicidade necessária? Que tipo de informação deverá ir, e para quem? Até que nível hierárquico as informações devem chegar?

Quais informações para cada nível? Enfim, uma infinidade de indagações podem ser realizadas a cada vez que um sistema deste for ser implantado.

Desta forma, a fase de disseminação abre as portas para questões centrais como: níveis de centralização das informações, processos de comunicação intra-organizacional, interligação com outros sistemas de informações, etc. Questões estas que, apesar de serem fundamentais para uma boa implementação, ultrapassam os limites do escopo desta Dissertação, conforme exposto na Figura 2 acima.

8) CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após ter proposto o modelo conceitual de estruturação do Sistema de Monitoramento cabe a este capítulo não somente consolidar uma visão geral do que foi apresentado, procurando explorar implicações à implantação deste sistema, mas também, discorrer brevemente sobre alguns temas de estreito relacionamento com a temática central de posicionamento e turbulência aqui enfocados, de forma a propor novas áreas de análise e desenvolvimento que provavelmente serão necessários para o ambiente empresarial no futuro.

A revolução tecnológica na informática, nas telecomunicações, na biotecnologia, etc., aliada a um processo incessante de integração econômica é a principal força motriz que está levando o ambiente competitivo das empresas a se tornar, de uma forma geral, tão intenso e imprevisível que as empresas não podem mais basear seu sucesso em suas fórmulas passadas, permanecendo estáticas e imutáveis em seu posicionamento e interação estratégicos com o seu meio externo.

Em um ambiente com estas características e, tendo como pano de fundo as discussões de posicionamento competitivo e turbulência ambiental, uma das primeiras implicações que o processo de estruturação conceitual do modelo trouxe é que a dinâmica competitiva possui um forte componente de relatividade entre seus participantes. Qualquer que seja o movimento estratégico de uma empresa, ele estará sempre sendo comparado e avaliado a movimentos da concorrência, sendo esta relatividade ou superioridade competitiva, em última instância, avaliada pelos consumidores.

Conforme Richard D'Aveni³³⁸ afirma, o aspecto mais importante desta nova arena competitiva não é o estabelecimento de uma estratégia genérica adequada, mas sim, as mudanças desta dinâmica competitiva entre as firmas competidoras. Desta forma, a empresa não somente precisa conhecer profundamente o seu mercado, sabendo se posicionar corretamente, mas, além disso, ter a habilidade de administrar com sucesso esta série de interações e relatividades que o ambiente lhe impõe.

Um Sistema de Monitoramento do Posicionamento Competitivo, adequado a esta natureza ambiental, vem justamente contribuir para aumentar ou fortalecer esta habilidade, ao sinalizar para a empresa necessidades de mudanças em suas posições no mercado, tanto atuais como futuras.

Para tanto, esta contribuição deverá estar baseada na flexibilidade e rapidez de detectar, processar e analisar mudanças ambientais multi-facetadas, complexas e dinâmicas, principalmente naquelas variáveis estratégicas críticas ao correto desenvolvimento e oferta de valor aos consumidores.

A estruturação conceitual do Sistema de Monitoramento passa então pela identificação e compreensão da dinâmica do posicionamento competitivo, do processo de criação de valor aos consumidores e da visualização de futuros alternativos para a empresa poder se posicionar competitivamente à frente de seus concorrentes. Estes três objetivos básicos do sistema levam, conseqüentemente, à necessidade de identificação e análise destas variáveis críticas, mencionadas

³³⁸ D'AVENI, Richard A. *HyperCompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press, 1994.

acima, de forma a delimitar áreas de investigação (Zona Focal), importâncias e formas de monitoramento, entre outros aspectos já mencionados.

Caso o propósito fosse listar as características básicas deste processo de estruturação e do sistema de monitoramento como um todo, alguns elementos se sobressairiam. Em primeiro lugar, a necessidade de se iniciar por uma perspectiva estratégica ampla da companhia, do negócio e do futuro da cadeia ou processo de construção de valor aos consumidores. Em segundo, a identificação do nível de turbulência de alguns fatores ambientais selecionados, que, aliado ao levantamento da cadeia de construção de valor da empresa, poderão indicar variáveis críticas a serem monitoradas pelo sistema. Uma outra característica básica recai sobre a necessidade de se ter um foco simultâneo em dois grandes “participantes”: os consumidores e a concorrência em sua interação e relação competitiva com a empresa, ou seja, o conjunto entre a “bola, o quadrado e retângulo”. Em suma, o monitoramento deverá envolver o conjunto de elementos que impactam ou poderão impactar a percepção relativa de valor das ofertas por parte dos consumidores.

Um atenção especial deve então ser dada na relação custo benefício para ambos, empresa e consumidores. Para a empresa, um fortalecimento de seu posicionamento através da melhoria de uma determinada dimensão ou atributo pode acarretar em custos que inviabilizem tal movimento, pelo fato de que os consumidores poderão não estar dispostos a pagar por aquilo que irão receber.

Desta forma uma implicação importante de ser analisada é a percepção de valor de cada atributo, assim como do conjunto da oferta na ótica dos consumidores, evidenciando muitas vezes a necessidade de segmentar o mercado pelo valor dos benefícios percebidos. Tais benefícios,

traduzidos em atributos, devem então ser desdobrados pela cadeia de valor, a fim de que fatores críticos possam ser desenvolvidos e monitorados pela empresa.

O que pode se concluir é que como a dinâmica do mercado é, por assim dizer, intensa e imprevisível, a habilidade de escolha do melhor posicionamento passa, necessariamente, pela identificação dos caminhos atuais e futuros do processo de entrega de valor aos consumidores. Ou seja, deve envolver a análise dos processos e tecnologias que produzem e transformam atributos e características dos produtos e serviços em benefícios para os consumidores.

Esta análise deverá também identificar forças ou fraquezas competitivas, percebendo atratividades de mercados e segmentos, atuais e inexistentes, a fim de suportar o desenvolvimento de vantagens competitivas que permitam à empresa sustentar a superioridade deste posicionamento, na maneira mais efetiva possível.

Dois pontos correlacionados se sobressaem desta conclusão. Um primeiro relacionado aos caminhos atuais e futuros da entrega do valor; e um segundo, da construção de vantagens competitivas a partir da visualização de atratividades em mercados atuais e inexistentes.

O primeiro fator, o caminho da construção do valor, recai sobre como benefícios são transformados em características específicas dentro dos processos internos da empresa para que possam ser tratados e desenvolvidos de maneira mais técnica. Técnicas como o QFD³³⁹ (*Quality Function*

³³⁹ Nota do Autor: aprofundamento sobre o tema pode ser encontrado vastamente em livros sobre qualidade. Entre eles sugiro: AKAO, Yoji. *QFD: Manual 1: Introduction to Quality Deployment*. Tokio: JUSE, 1990.

Deployment) foram desenvolvidas com esta finalidade, ou seja, traduzir necessidades em especificações técnicas de produto e processo.

Um outro questionamento muito pertinente é realizado por Dorothy Leonard-Barton³⁴⁰, quando reflete sobre como as capacitações de uma organização se desenvolvem e evoluem ao longo do tempo; aspectos ou sistemas físicos são mais fáceis de serem percebidos, entretanto habilidades, valores ou os chamados “ativos invisíveis” são muito mais difíceis de serem percebidos ou gerenciados.

Pode não transparecer à primeira vista, mas as implicações estratégicas desta problemática são múltiplas e complexas. Primeiramente, pelo fato de que a empresa, ao perseguir uma maior proficiência em capacitações e competências específicas pode criar uma rigidez e miopia estratégica que poderá impossibilitar a flexibilidade necessária para se manter competitiva em ambientes de grande turbulência. A autora cita o exemplo da IBM, que ao abandonar desenvolvimentos na arquitetura RISC, originada em seus próprios laboratórios, perdeu a flexibilidade necessária para se adaptar às mudanças da cadeia de valor da sua indústria, que evoluiu dos poderosos mainframes para sistemas menores de minicomputadores, até chegar na era dos computadores pessoais.

Assim, a afirmação de Prahalad e Hamel³⁴¹ de que é justamente o foco em competências fundamentais que dará a empresa a alavancagem estratégica necessária em seus vários mercados,

³⁴⁰ BARTON-LEONARD, Dorothy. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

³⁴¹ HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May/June, Nº 3, 1990.

não se aplica quando se trata do desenvolvimento de novas competências para servir novos mercados e benefícios. Em seu livro³⁴², estes autores até adotam uma matriz, apresentada na figura a seguir, sugerindo a necessidade de se construir novas competências fundamentais para mercados totalmente novos.

Estabelecendo Agenda para Competências Fundamentais

Competência Fundamental	Novos	Quais são as novas competências que terão que ser criadas para proteger ou expandir os negócios atuais?	Quais são as novas competências que terão que ser criadas para poder participar em novos mercados no futuro?
	Atuais	Quais são as Oportunidades de melhorar nossa posição com as competências atuais?	Quais são os novos produtos e serviços que poderão ser criados a partir das mesmas competências?
		Atual	Novos
		Mercados	

Figura 97 - HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. *Competing for the Future - Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press, 1994, p.227

Desta forma a empresa deverá ter a habilidade de balancear investimentos e esforços em sua cadeia de valor, a fim de continuar competitiva no futuro, configurando, em outras palavras, em um gerenciamento de portfólios de competências.

³⁴² HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. *Competing for the Future - Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating the Markets of Tomorrow...*

O segundo fator, a atratividade em mercados atuais e inexistentes, surge exatamente desta problemática de visualizar novas oportunidades e novos mercados. Quando produtos já são conhecidos, as empresas podem identificar benefícios e necessidades mais facilmente, ainda que muitas vezes possam não ser articulados ou expressos com tanta facilidade.

Em outras palavras, isto significa que podem existir necessidades e expectativas, ou benefícios e, conseqüentemente, dimensões e atributos para o posicionamento que são “desconhecidos” pelos consumidores, principalmente por uma inabilidade ou desconhecimento do que tecnologicamente é possível de ser oferecido.

Ou seja, na analogia do “quadrado e a bola”, pode haver benefícios e expectativas que “ultrapassam” os limites da “bola” por não estarem articulados ou expressos. Exemplos disto são os casos do *Post-it* da 3M, do *Walkman* da Sony, do Ar-condicionado em automóveis, entre outros.

Uma outra constatação pode ser realizada, ao relacionar este processo de identificação e articulação das necessidades aos conceitos de satisfação e lealdade discutidos anteriormente através de Bradley³⁴³ e Woodruff e Gardial³⁴⁴. Shiba, Graham e Walden³⁴⁵ exploram este relacionamento através dos conceitos do professor Noriaki Kano da Tokio Rika University, ilustrado a seguir.

³⁴³ BRADLEY, Frank *Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value...*

³⁴⁴ WOODRUFF, Robert B. e GARDIAL, Sarah F. *Know your Customer: New Approaches to Understand Customer Value and Satisfaction...*

³⁴⁵ SHIBA, Shoji, GRAHAM, Alan e WALDEN, David. *A New American TQM: Four Practical Revolutions in Management*. Portland: Productivity Press, 1993.

Diagrama de KANO

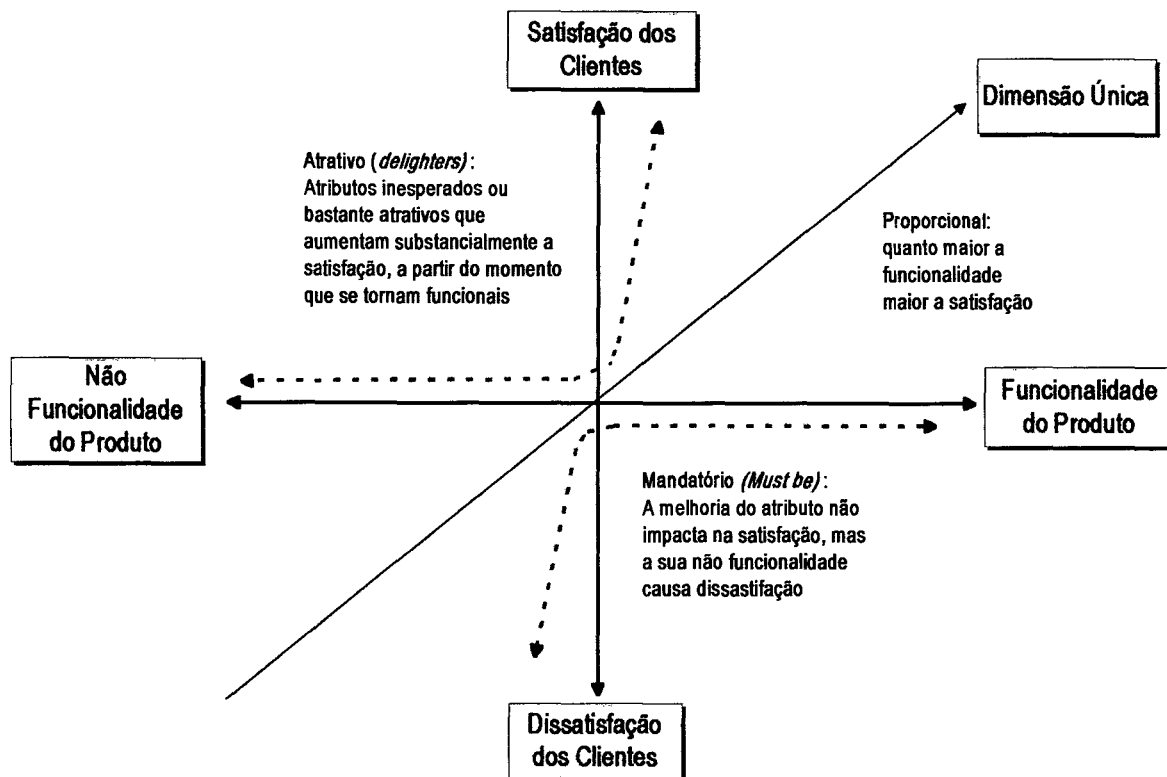


Figura 98 - SHIBA, Shoji, GRAHAM, Alan e WALDEN, David. *A New American TQM: Four Practical Revolutions in Management*. Portland: Productivity Press, 1993, p.229

Ao se agregar as afirmações de Bradley³⁴⁶ Woodruff e Gardial³⁴⁷ de que quanto maior o nível de atendimento das expectativas dos consumidores maior o seu nível de satisfação e, conseqüentemente, tanto maior será sua lealdade, aos conceitos do diagrama de Kano acima, percebe-se que há diferenças entre atributos que podem gerar ou aumentar a satisfação (Atrativos) e atributos que podem gerar dissatisfação (Mandatórios), caso não atendidos, ou não funcionais. Há ainda atributos cuja relação de funcionalidade e satisfação é proporcional (Dimensão única).

³⁴⁶ BRADLEY, Frank *Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value...*

³⁴⁷ WOODRUFF, Robert B. e GARDIAL, Sarah F. *Know your Customer: New Approaches to Understand Customer Value and Satisfaction...*

Desta forma, um bom posicionamento será aquele que saberá balancear as relações de custo benefício entre a melhoria dos atributos, aumentando o valor percebido pelos consumidores, o que se dará entre atributos atrativos ou de dimensão única. Assim, investimentos em melhorias de desempenho em atributos mandatórios provavelmente pouco adicionará em valor, conseqüentemente, não gerará uma relação de margem/volume adequada nos conceitos de Ghemawat³⁴⁸, ou provavelmente não atenderá aos objetivos de marketing da companhia.

Desta forma, uma outra conclusão cabível de ser apresentada é que o Sistema de Monitoramento do Posicionamento Competitivo deverá compreender o tipo de relação que cada um dos atributos possui com a satisfação e lealdade dos Clientes, a fim de detectar alterações nestas relações. Por exemplo, o caso do Ar-condicionado, que antes poderia ser um atributo "Atrativo", hoje passa a ser quase "Mandatório" até em carros mais populares. Outro exemplo, é a introdução do *mouse* nos softwares de computação, o que era unimaginável, hoje, um consumidor não concebe mais comprar um sistema que não possa ser operado via *mouse*. Assim, pode-se intuir que existe uma certa tendência natural dos consumidores de perderem satisfação com um determinado atributo ao longo do tempo, no sentido de que não seja mais novidade ou um atrativo.

A implicação estratégica do tema da Dissertação com a questão da inovação surge exatamente neste ponto, ou seja, no desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias ou processos em atributos que atendam novas dimensões ou necessidades que, apesar de desejadas, muitas vezes não foram nem expressas ou articuladas pelos consumidores. Assim, quanto mais rápida e efetiva for esta detecção e transformação de uma necessidade não expressa em uma oferta ao mercado,

³⁴⁸ GHEMAWAT, Pankaj *Commitment: The Dynamic of Strategy*..

provavelmente maior será a vantagem competitiva da empresa. Há de se considerar que esta voracidade pela inovação pode trazer prejuízos na medida em que a concorrência pode aprender com os erros do líder e penetrar mais tardiamente no mercado, porém, com investimentos significativamente menores. A tecnologia de “prototipagem rápida” vem justamente auxiliar as empresas neste dilema.

Uma consequente implicação deste contexto recai sobre a natureza da informação que deverá ser monitorada; pode-se intuir que quanto mais recente for a tecnologia que suporta determinado produto ou atributo e, quanto mais desconhecidos os mercados potenciais onde esta tecnologia poderá ser aplicada, maior será a necessidade de se desenvolver cenários futuros, e, provavelmente, suportados por outras técnicas e ciências mais direcionadas à descoberta destas necessidades e expectativas não articuladas e expressas.

Desta forma, e como mencionado anteriormente, o foco presente ou de curto prazo do monitoramento do posicionamento competitivo pode estar mais voltado às questões relativas à relação de produtos e mercado atuais ou conhecidos. Sua orientação futura deverá abordar aspectos ligados ao aparecimento de novas tecnologias, novos mercados, segmentos e dimensões de valor.

Assim, uma interessante hipótese que poderia ser levantada é que a competição entre as empresas inseridas em ambientes desta natureza ocorre em três níveis: um primeiro relacionado à competição do melhor posicionamento dos produtos e serviços que oferece ao mercado, um segundo nível de

competição voltado a ter superioridade ou até dominar a cadeia de valor da sua indústria, e um terceiro nível, focado na competição pela criação ou descoberta de novos mercados e negócios.

Finalmente, pode-se concluir, então, que as empresas deste final de século terão que estar não mais orientadas somente ao produto, ou à tecnologia ou à concorrência. A aclamada companhia “orientada ao consumidor” (*customer-driven*), tem que ser, sobretudo, orientada aos benefícios atuais e futuros que estes consumidores valorizam ou irão valorizar, pois serão eles, expressos, articulados ou não, que irão direcionar a posição estratégica de uma companhia em ambientes de intensa competição e mudanças. Parafraseando as terminologias, as empresas deverão, em última instância ser *benefit-driven*.

Uma série de possíveis investigações e pesquisas podem surgir a partir das considerações e conclusões acima descritas. Assim, a seguir são apresentadas algumas que foram consideradas, em um primeiro momento, mais pertinentes aos propósitos e conclusões desta Dissertação:

1. Como se trata de um modelo conceitual ainda não testado empiricamente, a aplicação e adequação do processo de estruturação do sistema de monitoramento, aqui proposto, em uma empresa e indústria específica pode ser considerada a maior sugestão de pesquisa e desenvolvimento futuro desta temática.
2. Uma segunda sugestão recai sobre um aprofundamento da relação de valor percebido entre atributos de um produto e a sua imagem de marca. Por exemplo, quanto tempo uma imagem de alta qualidade de uma determinada marca permanece na mente dos consumidores, gerando

maiores receitas a esta empresa, mesmo possuindo atributos tecnicamente inferiores a outras marcas? Quais as principais variáveis ou estratégias que podem acelerar este processo?

3. A criação de um processo de pesquisa e análise que desvende necessidades e expectativas não expressas ou articuladas pelos consumidores é, sem sombra de dúvida, um pertinente e valioso caminho a ser pesquisado.
4. O estudo do tempo e variáveis que impactam os consumidores a mudarem sua atitude quanto a determinado atributo, por exemplo, qual o tempo, e como se dá o processo de mudança de percepção e atitude de um atributo primeiramente considerado “atrativo”, no modelo de Kano, para “mandatório”.
5. Pesquisar sobre os aspectos operacionais e organizacionais da implantação deste sistema, no sentido identificar melhores formas de organização, sistemas de informática de suporte, estruturação de banco de dados, enfim, aspectos mais voltados a implantação “física” e operacional do sistema em uma empresa.
6. Pesquisar sobre a necessidade de integração de posicionamentos competitivos em múltiplos mercados internacionais, ou seja, o processo de globalização de produtos e marcas é realmente eficiente e necessário a ponto de poder haver posicionamentos competitivos globais?
7. Analisar o impacto de sucessivos movimentos de reposicionamento de mercado na mente do consumidor. Reposicionamentos muito significativos podem afetar o perfil completo dos

consumidores, podendo descaracterizar a personalidade de uma determinada marca? Por exemplo, o novo Taurus da Ford em seu modelo 96, mudou, vale dizer, propositadamente, totalmente o perfil de seus consumidores, levando até a uma dissatisfação de um mercado antes praticamente cativo.

8. Pesquisar sobre a tendência de se customizar produtos para segmentos cada vez menores e diferenciados e sua relação com o perigo da “canibalização” de produtos. Se, conforme Pine II³⁴⁹ afirma, com um aumento da turbulência as empresas tem que estar cada vez mais adaptando e customizando suas ofertas, poderá haver, então, sobreposições em atributos e benefícios que poderão gerar competição entre as ofertas de uma mesma empresa. Exemplo recente é o caso do carro compacto Ka da Ford, que posicionado para um público alvo bastante específico, compete mesmo assim em vendas com o Fiesta, também da Ford. Ainda que o processo de canibalização possa ser proposital, ou estratégico, existe pouco conhecimento ou metodologias para análises de impacto no mercado e na empresa sobre estes movimentos, especialmente ao considerar a inserção em ambientes turbulentos.

Percebe-se, assim, que as temáticas principais desenvolvidas nesta Dissertação contribuem também para o desvendar de um vasto e valioso campo de pesquisa que pode e deve ser explorado, pelo mundo acadêmico e empresarial, nos próximos anos.

³⁴⁹ PINE II, B. Joseph, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition...*

9) REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- 1) AAKER, David e SHANSBY, Gary Positioning Your Product. *Business Horizons*, May/June, p. 56-62, 1982
- 2) ABELL, Derek *Definição do Negócio: Ponto de Partida do Planejamento Estratégico*. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.
- 3) AKAO, Yoji. *QFD: Manual 1: Introduction to Quality Deployment*. Tokio: JUSE, 1990.
- 4) ALBAUM, Gerald S. Horizontal Information Flow: An Exploratory Study. *Journal of the Academy of Management*, March, 1964, p. 21-33.
- 5) ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward *Implanting Strategic Management*. Londres: Prentice Hall, 2 edição, 1990. p.08
- 6) ANSOFF, H. Igor e SULLIVAN, Patrick A. Optimizing Profitability in Environments: A Formula for Strategic Success. *Long Range Planning*. v. 26, nº. 5, p. 11-23 , 1993
- 7) ANSOFF, Igor H. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965
- 8) BARABBA, Vincent P. e ZALTMAN, Gerald *A Voz do Mercado: A Vantagem Competitiva Através da Utilização Criativa das Informações do Mercado*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- 9) BARNARD, C. *Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard Business Press, 1938

- 10) BARNEY, Jay B. ***Gaining and Sustaining Competitive Advantage***. Reading: Addison Wesley, 1997, p.8

- 11) BARTON-LEONARD, Dorothy. ***Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation***. Boston: Harvard Business School Press, 1995

- 12) BATES, Constance S. Mapping the Environment : an Operational Environmental Analysis Model. ***Long Range Planning***, Great Britain, v. 18, n.º 5, p. 97-107, 1985.

- 13) BERRIGAN, John e FINKBEINER, Carl. ***Segmentation Marketing: New Methods for Business Markets***. New York: Harper Business.1992.

- 14) BOURGEOIS III, L. J. Strategy and Environment: A Conceptual Integration. ***Academy of Management Review***. 1980, v. 5, n.º 1, p. 25-39

- 15) BOYD, H. W., Jr. e WALKER, O. C., Jr. ***Marketing Management: A Strategic Approach***. Boston: Irwin, 1990.

- 16) BRADLEY, Frank ***Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value***. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, 1995

- 17) BURSK, Edward C. e CHAPMAN, John F. ***Modern Marketing Strategy***. Cambridge: Harvard Business Press, 1964.

- 18) BUSH, Paul S. e HOUSTON, Michael J. ***Marketing: Strategic Foundations***. Homewood: Irwin, 1985.

- 19) BUTLER, John Theories of Tecnological Innovation as Useful Tools for Corporate Strategy ***Strategic Management Journal***, n. 9, 1988, p. 19

- 20) CAMPBELL, Andrew e NASH, Laura L. ***A Sense of Mission: Defining Direction for the Large Corporation***. Reading: Addison-Wesley, 1992
- 21) CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul ***Strategic Management: Concepts and Applications***. New York: McGraw-Hill, 1991
- 22) CHILD, John Organizational Structure, environment and performance: the role of strategic choice. in JURKOVICH, Ray A core typology of Organizational Environments. ***Administrative Science Quarterly***, v. 13, 1985, p. 382
- 23) CRAVENS, David ***Strategic Marketing***. Boston: Irwin, 3º ed. , 1991, p.03
- 24) CUNNINGHAM, Ross M. Brand Loyalty - What, Where, How Much? ***Harvard Business Review***. Jan./Fev., 1956.
- 25) D'AVENI, Richard A . ***HyperCompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering***. New York: The Free Press, 1994.
- 26) DALRYMPLE, Douglas J. e PARSONS, Leonard J. ***Marketing Management: Strategy and Cases***. New York: John Wiley & Sons, 5º edição, 1990.
- 27) DAY, George S. ***Marketing Driven Strategy***. New York: Free Press, 1990.
- 28) _____. ***Strategic Marketing Planning: The Pursuit of Competitive Advantage***. St. Paul: West Publishing Co., 1984
- 29) DÉTRIE, Jean-Pierre ***Strategor: Política Global da Empresa***. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.

- 30) DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 1958, v. 2, p. 409-443.
- 31) DRAPER, J. E. e NOLIN, L.H. A Markov Chain Analysis of Brand Preferences. *Journal of Advertising Research*, v. 4, Set., 1964.
- 32) DUNCAN, Robert. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty . *Administrative Science Quarterly*, v. 17, 1972
- 33) _____. Mutiple decision-making structures in adapting to environmental uncertainty: The impact on organizational effectiveness. *Human Relations*. 1972, p. 313-327
- 34) DUTTON, J. E. e OTTENSMEYER, E. Strategic Issues Management Systems: Forms, Functions and Contexts. *Academy of Management Review*, n. 12, p. 355-365, 1987
- 35) EGELHOFF, W. G. Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-processing Approach. *Administrative Science Quarterly*, n. 27, p. 435-458, 1982
- 36) EMERY, Fred E. e TRIST, Eric L. The Casual Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, n. 15, 1966, p. 21-31
- 37) ENGEL J. F., WARSHAL M. R. e KINNEAR, T. C. *Promotional Strategy: Managing the Marketing Communications Process*. Boston: Irwin, 1994
- 38) ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D. e MINIARD, P. W. *Consumer Behavior*. Orlando: The Dryden Press, 6° ed., 1990
- 39) EWING, Raymond P. *Managing the New Bottom Line: Issues Management for Seniors Executives*. Homewood: Dow Jones-Irwing, 1987

- 40) FAHEY, Liam e KING, William R. Environmental Assessment for Corporate Planning. *Business Horizons*. August, 1977
- 41) FOSTER, Richard *Innovation: The Attacker's Advantage*. Simon & Schuster, 1986
- 42) FULD, Leonard M. *The New Competitor Intelligence - The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors*. New York: John Wiley & Sons, 1995
- 43) GALE, Bradley T. *Managing Customer Value*. New York: The Free Press, 1994
- 44) GEORGANTZAS, Nicholas e ACAR, William *Scenario-Driven Planning - Learning to Manage Strategic Uncertainty*. Westport: Quorum Books, 1995
- 45) GHEMAWAT, Pankaj *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: The Free Press, 1991
- 46) GILAD, Benjamin e GILAD, Tamar *The Business Intelligence System: A New Tool for Competitive Advantage*. New York: Amacom, 1988.
- 47) GLAZER, Rashi, WEISS, Allen M. Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information. *Journal of Marketing Research*, p. 509-21, Nov., 1993.
- 48) GLAZER, Rashi e WEISS, Allen M. Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information. *Journal of Marketing Research*. v. XXX, Nov., 1993.
- 49) GLUECK, W. F. *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill, 1980.

- 50) GREEN, Paul E. Hybrid Models for Conjoint Analysis: An Expository Review. *Journal of Marketing Research*, v. 21, Maio, 1984.
- 51) GREEN, Paul, WIND, Yoram e CLAYCAMP, Henry J. Brand-Features Congruence Mapping. *Journal of Marketing Research*, v. 12, Agosto, 1975.
- 52) GREENE, Richard *Business Intelligence and Espionage*. Homewood: Dow-Jones Irwin, 1966.
- 53) GRIFFIN, J. *Customer Loyalty: How to Earn it, How to Keep it*. New York: Free Press, 1995.
- 54) HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May/June, nº 3, 1990.
- 55) _____. *Competing for the Future - Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press, 1994, p.08
- 56) HAMEL, Gary. *Competence-Based Competition*. The Strategic Management Society, John Wiley & Sons., 1994.
- 57) HANDY, Charles *A Era da Irrracionalidade ou a Gestão do Futuro*. Portugal: Edições Cetop, 1992.
- 58) HATZIANTONIOU, Peter *The Relationship of Environmental Turbulence, Corporate Strategic Profile, and Company Performance*. San Diego: School of Business and Management United States International University, 1986 (Doctoral Dissertation)

- 59) HAUSER, John R. e URBAN, Glen. A Normative Methodology for Modeling Consumer Response to Innovations. *Operations Research*, 25, Julho/Agosto, 1977.
- 60) HERTZ, David B. Risk Analysis in Capital Investment. *Harvard Business Review*, Jan./Fev., 1964.
- 61) HOLBROOK, M. B. e CORFMAN, K. P. Quality and Value in the Consumption Experience: Phaedrus Rides Again. In: JACOBY, J. e OLSON, J. C. *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*. Lexington: Lexington Books, 1986
- 62) HOOLEY, Graham e SAUNDERS, John *Competitive Positioning - The Key to Market Success*. UK: Prentice Hall, 1993
- 63) HUBER, Joel e HOLBROOK, Morris B. Using Attributes Ratings for Product Positioning: Some Distinctions Among Compositional Approaches. *Journal of Marketing Research*, 16, Novembro, 1979.
- 64) IMPARATO, Nicholas e HARARI, Oren *Jumping the Curve*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994
- 65) JAIN, Subhash *Marketing Planning & Strategy*. Cincinnati: South-Western, 4ª edição, 1993
- 66) _____. Environmental Scanning in U.S. Corporations. *Long Range Planning*, Great Britain, v. 17, n. 2, pp. 117 to 128, 1984.
- 67) JOHNSON, G. e SCHOLLES, K. *Exploring Corporate Strategy*. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 3ª Edição, 1993.
- 68) JOHNSON, Richard M. Multiple Discriminant Analysis Applied to Marketing Research. *Marketing Facts*, Janeiro, 1970.

- 69) JONES, T. O. e SASSER Jr, W. Why Satisfied Customer Defect. *Harvard Business Review*. Nov./Dez. 1995.
- 70) KAHANER, Larry *Competitive Intelligence*, New York: Simon & Schuster, 1996.
- 71) KAHN, Herman e WIENER, Anthony *The Year 2000*. New York: Macmillan, 1967, p. 6.
- 72) KAPFERER, Jean-Noël *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. New York: Free Press, 1992
- 73) KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan./Fev., 1992
- 74) KEON, John W. Product Positioning: TRIONODAL Mapping of Brand Images, Ad Images, and Consumer Preference, *Journal of Marketing Research*, 20, November, 1983.
- 75) KING, S. Has Marketing failed or was it never really tried ? *Journal of Marketing Management*, vol. 1, Nº 1, p. 1-19.
- 76) KOTLER, Philip. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* . Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1991
- 77) _____. *Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.
- 78) LANNING, Michael J. e MICHAELS, Edward G. *A Business is a Value Delivery System*. Mckinsey Staff Paper, Nº 41, Junho de 1988 In: BRADLEY, Frank *Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value*. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, 1995

- 79) LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. *As Empresas e o Ambiente - Diferenciação e Integração Administrativas*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1973
- 80) LEBEL, Don e KRASNER, O.J. Selecting Environmental Forecasting Techniques from Business Planning Requirements. *Academy of Management Review*. Julho, 1977.
- 81) LEEMHUIS, J. P. Using Scenarios to Develop Strategies. *Long Range Planning*, UK, v.18, n. 2, p. 30-37, 1985.
- 82) LEIDECKER, J.K. e BRUNO, A.V. Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*, Fev. 1984, p. 23-32
- 83) LEVITT, Theodor *The Marketing Imagination*. New York: The Free Press, 1986
- 84) LIEBERMAN, M. B. e MONTGOMERY, D. B. First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, v. 9, 1988, p. 41-58
- 85) LILIEN, G., KOTLER, Philip e MOORTHY, K.S. *Marketing Models*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.
- 86) LINNEMAN, Robert E., KLEIN, Harold E. Using Scenarios in Strategic Decision Making. *Business Horizons*, p. 64-74, Jan.-Fev.,1985..
- 87) MAJLUF, Nicolas S. e HAX, Arnaldo C. *The Strategy Concept and Process: A pragmatic Approach*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.
- 88) MEHROTRA, S. e PALMER J. Relating Product Features to Perceptions of Quality: Appliances. In: JACOBY, J. e OLSON, J. C. *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*. Lexington: Lexington Books, 1986

- 89) MERCER, David *Managing the External Environment - A Strategic Perspective*. England, Sage, 1992.
- 90) MESCH, Allen H. Developing an Effective Environmental Assessment Function. *Managerial Planning*, March/April, 1991, p. 17-22
- 91) MILLIKEN, Frances J. Three Types of Perceived Uncertainty About The Environment : State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 1, p.133-143.
- 92) MINTZBERG, H. e McHUGH, A . Strategy Formulation in na Adhocracy. *Administrative Science Quaterly*, Vol. 30, 1985, p. 160-197.
- 93) MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. UK: Prentice Hall, 1994.
- 94) _____. Research on Strategy Making. *Academy of Management Proceedings*, 1972, p. 90-94
- 95) MONROE, Kent B. e KRISHNAN R. The Effect of Price on Subjetive Product Evaluations In: JACOBY, J. e OLSON, J. C. *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*. Lexington: Lexington Books, 1986.
- 96) MONTGOMERY, David B. e URBAN, Glen Science in Marketing. In: BOYD, JR., Harper & MASSY, William F. *Administração de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 1978.
- 97) MONTGOMERY, David B. WEINBERG, Charles B. Toward a Strategic Information Systems. *Journal of Marketing*, vol. 43, Fall 1979.

- 98) NOLIN, L.H. A Markov Chain Analysis of Brand Preferences. *Journal of Advertising Research*, Vol. 4, Set. 1964; PRINCE, Melvin *Consumer Research for Management Decisions*. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- 99) O'CONNEL, J. J. e ZIMMERMANN, J. W. Scanning the International Environment. *California Management Review*, Winter 1979, pag 15-23.
- 100) OHMAE, K. *O Estrategista em Ação - A Arte Japonesa de Negociar* . São Paulo: Pioneira, 2º Edição, 1982.
- 101) OSBORN, Richard N. e HUNT, James G. Environment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, March 1974, p. 231-245
- 102) PALMER, A . e WORTHINGTON, I. *The Business and Marketing Environment*. Berkshire: McGraw-Hill, 1992.
- 103) PEARSON, G. J. *Strategic Thinking* UK: Prentice Hall, 1990
- 104) PINE II, B. Joseph, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1993
- 105) PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda. 1989.
- 106) _____. *Estratégia Competitiva*. Rio de janeiro: Ed. Campus, 6º edição, 1986.
- 107) _____. What is Strategy?. *Harvard Business Review*, Nov./Dez., 1996
- 108) PRINCE, Melvin *Consumer Research for Management Decisions*. New York: John Wiley & Sons, 1982..

- 109) QUINN, J.B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, Irwin, 1980

- 110) RENFRO, William L. *Issues Management in Strategic Planning*. Westport: Quorum Books, 1993

- 111) RIES, Al e TROUT, Jack *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw-Hill, 1982.

- 112) SCHELLHARDT, Timothy e HYMOWITZ, Carol U.S. Manufacturers Gird for Competition. The Wall Street Journal. In: CRAVENS, David *Strategic Marketing*. Boston: Irwin, 3º ed. , 1991.

- 113) SCHOEMAKER, Paul J. H. Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation. *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 193-213, 1993

- 114) SCHWARTZ, Peter *The Art of the Long View*. New York: Doubleday Currency. 1991

- 115) SHETH, Jagdish; NEWMAN, Bruce e GROSS, Barbara L. *Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications*. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1991.

- 116) SHIBA, Shoji, GRAHAM, Alan e WALDEN, David. *A New American TQM: Four Practical Revolutions in Management*. Portland: Productivity Press, 1993.

- 117) SHUGAN, Steven M. Estimating Brand Positioning Maps Using Supermarket Scanning Data. *Journal of Marketing Research*, fev. 1987, p. 1 a 18.

- 118) SILK, David *Planning IT: Creating an Information Management Strategy*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1991.

- 119) SIMONS, Robert *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* . Boston; Harvard Business School Press, 1995
- 120) SLYWOTZKY, Adrian J. *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1996
- 121) SMITH, Samuel V. e BRIEN, Richard H. e STAFFORD, James E. *Readings in Marketing Information Systems: A New Era in Marketing Research*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1988.
- 122) SNYDER, Neil H., GLUECK, William F. Can Environmental Volatility be Measured Objectively? *Academy of Management Journal*, v. 25, n. 1, p. 185 - 192, 1982.
- 123) SOROS, G. *Underwriting Democracy*. New York: Free Press, 1991
- 124) STEINER, G. A e MINER, J. B. *Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases*. New York, Macmillan, 1977
- 125) STOFFELS, J. D. *Strategic Issues Management - A Comprehensive Guide to Environmental Scanning*. Oxford: Pergamon, 1994.
- 126) _____. Environmental Scanning for Future Success, *Managerial Planning*, Nov./Dec., 1982
- 127) TAN, Justin J. , LITSCHERT, Robert J. Environment - Strategy Relationship and its Performance Implications : An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry. *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 1 - 20, 1994.
- 128) TAYLOR, Bernard Strategic Planning - which style do you need?. *Long Range Planning*, v. 17, 1984, p. 51-62.

- 129) TERREBERY, Shirley The Evolution of Organizations Environments.
Administrative Science Quarterly, 13, 1968, p. 590-613

- 130) THOMAS, Charles W. Learning from Imagining the Years Ahead, *Planning Review*, May/June 1994, p. 6-11

- 131) THOMAS, Philip S. Scanning Strategy: Formulation and Implementation.
Managerial Planning. Julho - Agosto, 1985, p. 14-20

- 132) THOMPSON, J. D. in: LANG, James R., LOCKHART, Daniel E.
Increased Environmental Uncertainty and Changes in Board Linkage Patterns.
Academy of Management Journal, v. 33, n. 1, p. 106-128, 1990.

- 133) THOR, Carl G. *The Measures of Success: Creating a High Performing Organization*. Essex Junction: Oliver Wight Publications, Inc., 1994.

- 134) TOSI, Henry, ALDAG, Ramon, STOREY, Ronald. On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale. *Administrative Science Quarterly*, v. 18, p. 27-37, 1973.

- 135) UHL, Kenneth P. *Sistemas de Informações de Marketing*. In: BRITT, S. & BOYD, H. *Marketing. Gerência e Ação Executiva*. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1981.

- 136) URBAN, Glen L. e STAR, Steven H. *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and Decisions*. New Jersey: Prentice Hall, 1991

- 137) VARADARAJAN, P. Rajan, CLARK, Terry e PRIDE, William M.
Controlling the Uncontrollable: Managing Your Market Environment. *Sloan Management Review*, p. 39-47, Winter, 1992.

- 138) WACK, Pierre. Scenarios: shooting the rapids. *Harvard Business Review*, Nov./Dez, 1985, p. 139-150.
- 139) WISSEMA, Johan G. Morphological Analysis. *Futures*, Abril, 1976.
- 140) WOODRUFF, Robert B. e GARDIAL, Sarah F. *Know your Customer: New Approaches to Understand Customer Value and Satisfaction*. Cambridge: Blackwell Publishers Ltd., 1996.