

Estratégia Competitiva como Instrumento de Defesa Nacional

Por Eduardo Santiago Spiller, M.Sc.

Resumo:

Este artigo apresenta uma reflexão acerca da importância, por sua pertinência e oportunidade, em serem considerados para fins de adoção nos estudos e práticas voltadas ao ambiente de defesa nacional, os modelos de competição largamente empregados nas organizações civis.

Tomando por base o que hoje ocorre no mercado mundial, seus participantes atuam com vistas à formação e manutenção de vantagens competitivas para suas organizações e países, especialmente em face do ambiente internacional caracterizado pelo acirramento das disputas econômicas, comerciais e políticas. Sendo fato que no ambiente empresarial tal ocorre, e diante dos interesses envolvidos, pode-se considerar que muitas das ações praticadas superam os interesses de grupos, podendo mesmo fazer parte de políticas de estado.

Tendo em vista a assimetria de poder entre os atores na cena mundial e o interesse e necessidade dos países emergentes em seu ingresso no mercado e obtenção de acesso aos recursos necessários a essa inclusão, torna-se imperativa a concepção de estratégias que desborem obstáculos, muitos tidos como intransponíveis, com o propósito de criação de vantagens competitivas que viabilizem a pretendida inserção.

A trilha a ser seguida por esses pretendentes segue o rumo do desenvolvimento do conhecimento, em áreas inicialmente menos sujeitas à intensa rivalidade e que exijam menor aporte de investimento em ativos imobilizados, em decorrência da notória escassez de recursos. Diante dessas restrições, duas premissas devem ser satisfeitas: o empenho no desenvolvimento dos capitais do conhecimento e o amplo domínio do ambiente competitivo, dos concorrentes e das tendências que orientam as modificações dos mercados interno e externo. Este é o desafio a vencer.

Abstract:

This article lies its importance in the pertinence and opportunity to be applied to studies and practices focused on a National Defense environment as a result of the experience garnered from the competitive models, largely applied in civil organizations.

As it occurs nowadays at the world market, subjected to intense rivalry, any player in the market acts viewing the generation and maintenance of competitive advantages for their own organizations and countries. This is particularly emphasized as an outcome of the international environment stressed by the economical, commercial and political competition existing therein. Since it is true that competition is innate to such business environment, one can also consider that many of such actions overcome the interests of groups. These actions could even be a part of state politics.

There are aspects that should be taken into account stemming from the power asymmetry that differentiate actors in the world scene. As a consequence interests and needs of countries at achieving both admission to the market and access to resources necessary for this very inclusion, it is mandatory that those countries should devise strategies able to overcome obstacles, even those considered to be insurmountable. This attitude visualizes the shaping of competitive advantages that can work on their intended insertion.

The advisable trail to be kept up by these candidates follows a route of knowledge mainly in those areas initially less subjected to the intense rivalry and also that demand smaller investment on immobilized assets, given the so widely famous shortage of resources. Furthermore, two premises should be satisfied: an endeavor in the development of knowledge capitals and a wide mastery of the following factors: the competitive ambient, its contestants and, last but not least, the trends that guide modifications in both internal and external markets. That's a challenge to win.

1. Introdução

A crescente necessidade de recursos de diversas naturezas e a escassez de vários deles - notadamente aqueles voltados aos campos da energia, meio-ambiente e diferentes áreas da tecnologia de telecomunicações, eletrônica e mecatrônica - vem promovendo o acirramento das disputas internacionais, diante das demandas políticas e sociais que agravam a competição nos campos econômico, científico-tecnológico e militar, envolvendo países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Quanto aos primeiros, há manifesta necessidade e vontade de defender as posições conquistadas, em termos de fatias de mercado já exploradas, e ampliar o mercado global, visando aumentar os resultados já obtidos.

Por sua vez os países em desenvolvimento buscam a sua inserção nos mercados existentes, dado que o desbravamento de novos mercados é tarefa cuja envergadura está além de suas capacidades.

Este quadro é então caracterizado por intensa e crescente rivalidade, em razão: do elevado vulto de recursos financeiros movimentados nas transações realizadas entre os diferentes países; das reduzidas margens obtidas em decorrência das reduções de preços promovidas pelas disputas; pelo recente ingresso de novos competidores.

Diante da situação exposta, torna-se necessário e prudente observar as práticas de mercado e acompanhar as atividades produtivas, de maneira a desenvolver conhecimento que seja passível de proteção, estímulo e aproveitamento sob a ótica de Defesa Nacional. Para tanto, deve-se considerar os modelos desenvolvidos pelo meio acadêmico, adotados pelas organizações com e sem fins lucrativos nos diferentes países, que adaptados à realidade, à cultura e às possibilidades do Brasil possam auxiliar o desenvolvimento Nacional e representar a formação de barreiras competitivas que favoreçam a defesa dos interesses nacionais.

É o que se pretende explorar no decorrer deste artigo.

2. Políticas Nacionais

A exploração e o emprego de estratégias competitivas devem ser precedidos pelo estabelecimento de políticas nacionais voltadas à segurança e ao desenvolvimento, que definam os balizadores para a fixação de estratégias que permitam e sustentem a adoção de um conjunto de ações que produzam, por fim, as vantagens competitivas tidas como necessárias e relevantes, por representarem a proteção de interesses particulares e públicos.

Cumprir destacar a importância de equivalente esforço, no sentido de ser protegido o conhecimento desenvolvido no país em áreas em que foram alcançadas vantagens competitivas, como é o caso do álcool, do algodão, da exploração do petróleo dentre outras.

2.1. A Missão

A missão, que pode ser entendida como a conjunção de tarefas e propósitos, deve ser capaz de explicar e justificar a existência dos organismos responsáveis pela consecução da(s) missão(ões) que lhes é(são) atribuída(s).

O cumprimento da missão representa, no agregado, a viabilização do alcance da visão a seguir proposta.

A missão implica a oferta de respostas a questões próprias à definição de identidade, de utilidade e finalidade. Na dimensão nacional, representa a expressão do conjunto de Políticas Nacionais, que tem como base as crenças, os valores e as atitudes assumidas no comportamento coletivo, que se revelam por intermédio de um conjunto de princípios que darão sustentação aos atos e ações subseqüentes.

É necessário, portanto, antes de mais nada, determinar o que deve ser feito, sobrepujando diferentes interesses isolados, ou seja, o que alguns querem que seja feito.

2.2. A Declaração de Visão do País

Para a fixação das Políticas Nacionais é preciso, antes, que seja declarada a visão de futuro pretendida para o País, em um

determinado horizonte temporal, ou seja, o que queremos ser e onde deveremos estar ao final dos próximos vinte anos, por exemplo.

Cabe ressaltar que a mera declaração de visão por si só nada representa, pois a ela deve estar associado um conjunto de ações que permitam a sua materialização. Do contrário, a visão restringe-se ao devaneio.

Em adição, a promoção de ações sem o respaldo de uma visão que a oriente, representa tão somente a perda de esforços e tempo.

A fixação da visão implica o consenso e a comunhão de esforços em diferentes níveis e áreas do Governo e do setor produtivo, devendo por isso ser negociada e não imposta. Resulta do exercício do estudo de cenários, promovido por diferentes técnicas largamente empregadas na Academia e por empresas que tomaram a decisão de preparar-se e se atrevem a construir o próprio futuro.

2.3. Os Princípios

Os princípios implicam a assunção de um modelo comportamental preparado e voltado às mudanças que são promovidas, mediante a observância de um conjunto de regras ético-morais assumido pela coletividade e preservado pelas organizações e instituições.

Transcendem os princípios às regras legais que também os sujeitam, por possuírem características de natureza não coercitiva, negociadas e geralmente aceitas, por representarem o balizamento do comportamento voltado ao bem comum, ou como Ulpiano¹, implicam: a vida honesta; dar a cada um o que é seu; não prejudicar a outrem.

A partir do cumprimento dos passos preliminares e basilares explorados até aqui, segue-se a etapa da análise do ambiente.

2.4. A Análise do Ambiente

A análise do ambiente é promovida por intermédio do estudo de suas duas vertentes: o ambiente externo,

¹ Domício Ulpiano (~170 - 224) - jurisconsulto clássico romano nascido em Tiro, Fenícia, caracterizado por seu espírito humanista e equitativo, cuja obra foi fundamental na evolução do direito romano e bizantino.

denominado macroambiente, e o ambiente interno, chamado microambiente.

Para o estudo de ambos os ambientes mostra-se útil o emprego do modelo SWOT², devendo ser promovido o levantamento das oportunidades e ameaças que as forças do ambiente externo oferecem ao País, o que pode ser realizado com o uso conjugado da avaliação do Poder Nacional, segundo as suas cinco expressões – Política, Econômica, Psicossocial, Científico-tecnológica e Militar, contidas no Manual Básico da Escola Superior de Guerra - ESG (2006). Tal estudo remete à identificação das forças e sua intensidade, de maneira a ser promovida a avaliação das implicações favoráveis e contrárias aos interesses brasileiros.

Quanto ao microambiente, seu estudo não se limita somente à apuração das características e condições de uma organização ou país, de modo isolado. Na verdade, todos os atores inseridos no microambiente requerem uma apreciação alentada, inclusive no que pertine à influência que podem exercer sobre os demais.

Tal conjunto de atores é formado: pela sociedade em geral; por parceiros, entrantes, e competidores; pelo próprio país ou organização sob estudo, englobando todos aqueles atores que estejam envolvidos no processo de competição, ou tenham interesse nesse processo, por serem por ele afetados de algum modo.

Ao final da análise do microambiente é realizado um inventário de forças e vulnerabilidades, visando identificar as capacidades e habilidades existentes no ambiente interno da organização ou do país a que interessa o estudo.

No caso de um país, a avaliação abrange os meios civil e militar e enfoca, especialmente, as áreas e aspectos que se mostrem passíveis de responder positivamente aos investimentos a serem promovidos, correspondam à vontade nacional e atendam às premissas básicas já arroladas.

² O modelo SWOT refere-se à análise de forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats).

De modo semelhante ao que é feito em relação ao macroambiente, as forças e vulnerabilidades devem ser estudadas a partir das expressões do Poder Nacional, resultando daí um conjunto de informações conclusivas que indiquem os pontos de apoio sobre os quais serão formuladas e revistas as Políticas Nacionais, e os pontos que requerem atenção e cuidados para a conversão das vulnerabilidades em forças, quando possível, ou o estudo quanto à proteção dos pontos vulneráveis, enquanto não são superados.

Em relação ao microambiente, o estudo deverá compreender, ainda, a análise do mercado internacional e suas tendências, os competidores em cada setor, o padrão de competição adotado por esses competidores, individualmente e em grupo, e realizadas avaliações acerca da possibilidade de formação de parcerias e alianças com esses competidores.

Por fim, resta em relação ao microambiente a identificação de potenciais clientes que poderão ser atendidos com a oferta de bens e serviços, consideradas as características das potenciais demandas e suas conseqüências, consoante os interesses do país.

Realizado o mapeamento sugerido, passa-se à etapa seguinte, que corresponde à fixação das Políticas Nacionais, a partir das quais são fixados os objetivos e metas em diferentes setores, áreas, níveis e horizontes temporais.

Nesse sentido, a ESG adota um modelo de planejamento estratégico que considera, para fins didáticos, o Poder Nacional subdividido nas cinco expressões já citadas.

Cumprir destacar que os aspectos físicos, representados por recursos minerais, fauna e flora, relevo, clima, energia, dentre outros relativos ao meio ambiente e à infra-estrutura a ser empregada pelas demais expressões, não são ainda formalmente expressos e estudados de modo apartado em relação às demais expressões do Poder Nacional, embora a crescente importância e influência sobre aquelas expressões, e as decisões a elas relacionadas, poderá futuramente implicar o seu destaque, com vistas aos estudos pormenorizados.

Assim sendo, até que nova partição seja considerada, os modelos adotados na Academia podem ser considerados para a complementação dos estudos.

2.5 Fixação de Políticas Nacionais e Objetivos

A fixação dos balizadores das ações a serem promovidas e dos objetivos a atingir toma por base os resultados apurados na etapa anterior de estudo do macro e do microambiente. Enquanto as Políticas representam a demarcação da pista de decolagem e os parâmetros para o vôo a ser alçado pelo país, em consonância com a missão e a visão antes definidas, os objetivos devem determinar de modo preciso o lugar a ser alcançado.

Visando assegurar o adequado entendimento dos objetivos e sua perseguição, algumas premissas devem ser observadas na sua fixação:

- A sua clara definição e especificidade, evitando-se ambigüidades.
- A possibilidade de mensuração à medida do avanço promovido.
- A determinação de tempo certo para o seu atingimento.
- O ajuste da duração das ações necessárias ao seu alcance.
- Os obstáculos que serão enfrentados no decorrer do processo de perseguição, em termos dos aspectos qualitativos e quantitativos.
- A exeqüibilidade do seu alcance, no tocante à:
 - consistência externa, isto é, à manutenção da coerência entre o ambiente externo e cada objetivo;
 - consistência interna, ou seja, a coerência entre a natureza e as características das demandas, e os recursos e meios necessários, disponíveis e alcançáveis para o atendimento dessas demandas.
- A observância quanto aos aspectos psicológicos envolvidos na fixação e na perseguição dos objetivos, quanto a serem relevantes e desafiadores, de maneira a despertar e manter o interesse em sua busca.
- O estabelecimento de pontos de controle e planos de contingência para fazer face a possíveis intercorrências no curso das ações.

O passo seguinte corresponde à escolha das estratégias a serem empregadas, visando ao alcance dos objetivos fixados, tendo sempre em conta a formação e a manutenção de vantagens competitivas.

Sendo o ponto focal deste estudo a abordagem da Estratégia, entendida como um conjunto de estratégias, o assunto é destacado e tratado de modo apartado no tópico a seguir.

3. A Estratégia Competitiva

A Estratégia Competitiva, concebida como um conjunto de meios adequados à formulação de métodos e técnicas voltadas à criação e à sustentação de vantagens competitivas, conforme PORTER (1980), pode assumir diferentes matizes, de acordo com a posição relativa ocupada pelo competidor no mercado, suas pretensões, as circunstâncias e as intenções e atos dos demais atores que o apóiam ou lhe fazem frente.

3.1. As Estratégias

As linhas mestras das estratégias passíveis de adoção, de acordo com diversos autores, gravitam ao redor de dimensões geralmente aceitas no ambiente competitivo.

Para ABELL (1980), os principais vetores estratégicos são: os grupos de consumidores, a tecnologia e as funções executadas. Destaca, ainda, que devem ser considerados o tipo do negócio, a estrutura organizacional e a tecnologia empregada.

As bases de formulação das estratégias a serem adotadas pelas organizações, segundo o autor, são o escopo, a segmentação e a diferenciação, o que implica o direcionamento da atenção do estrategista para explorar a diversidade de meios e ofertas, dado que tenha sido alcançado elevado nível de eficiência.

O escopo corresponde à diversificação a ser promovida, a partir do domínio de determinadas tecnologias e mercados. Ex: uma empresa de tecnologia, fabricante de monitores LCD, poderá promover economias de escopo, a partir da fabricação de televisores LCD, conjugados com monitores, uma vez que domina as técnicas

e tecnologias necessárias à produção, distribuição e comunicação, especialmente se já foram alcançadas economias de escala em relação aos monitores.

No que se refere ao escopo, deve ser considerada a curva de aprendizado, o estágio do conhecimento, em termos do domínio dos diferentes aspectos relacionados à concepção, desenvolvimento, produção, oferta e suporte pós-venda.

Chandler Jr (1990), a partir de seus estudos, considera que as organizações ao longo de seu processo de crescimento se expandem em etapas que correspondem à economia de escala, seguida pela economia de escopo, quando ocorrem os processos de diversificação, em decorrência do avanço no domínio do conhecimento e das práticas, e finalmente a internacionalização, no que toca à exploração de novos mercados.

Assim, à medida que ocorre o aprendizado, as organizações adquirem vantagens competitivas reduzindo seus custos. Uma vez que se aproxima o esgotamento desse modelo, parte-se para o processo de diversificação, a partir do acúmulo de recursos e experiência adquiridos na primeira etapa. Logo que se identifica o risco de perda de foco ou a saturação do mercado existente para as ofertas colocadas, o próximo passo corresponde à formação e exploração de novos mercados que o autor fez representar com a internacionalização.

O escopo revela então a preocupação com a eficácia, em termos do emprego da tecnologia disponível e das funções executadas.

Quanto à segmentação, os esforços devem ser dirigidos de modo preciso a grupos homogêneos de consumidores, que formam diversos segmentos. Tal direcionamento tem por finalidade evitar a dispersão de recursos. Como exemplo, na indústria de aviação, a fabricação de aeronaves pode ser dirigida a um ou mais segmentos. A partir de uma mesma plataforma, podem ser oferecidos ao mercado jatos executivos, para uso particular, jatos para passageiros para linhas regionais, ou jatos militares, como é o caso dos equipamentos produzidos pela Embraer para atender a interesses militares.

O autor considera como fatores relevantes a adequada identificação dos segmentos a serem atendidos, em termos de suas características comportamentais de cultura e consumo, para ser promovido o direcionamento preciso dos esforços organizacionais à satisfação das necessidades dos consumidores.

Deste modo, para desenvolver o foco na direção dos grupos de demandantes, deve ser promovida a apropriada partição do mercado, que permita a formação de grupos de demandantes que possuam características e comportamentos assemelhados, que possibilite então o seu enquadramento em grupos individualizados, facilitando as ações decorrentes da formulação estratégica.

Quanto à diferenciação, esta é caracterizada pela oferta de bens e serviços caracterizados de maneira distinta, segundo a percepção dos consumidores, a respeito das vantagens que as diferenças possam representar, a partir da comparação entre as diversas opções disponíveis, também oferecidas pelos competidores. A intenção é que a escolha recaia em favor da oferta capaz de oferecer maiores benefícios decorrentes da escolha, e finalmente a conquistar a preferência e a repetição da aquisição e consumo ou emprego no decorrer do tempo.

No tocante à diferenciação, uma vez identificados os grupos, bem como suas necessidades e desejos, deve ser desenvolvido um trabalho de diferenciação que implique o destaque de atributos pertinentes à qualidade dos produtos e serviços oferecidos de modo vantajoso, a fim de exercer atração sobre os segmentos-alvo, a partir da imagem gerada por uma organização ou país em face de seus concorrentes. Há, por conseqüência, a necessidade de ser dispensado cuidado especial na formação de imagem, pois, esta deve ser percebida de modo mais favorável, diante da comparação inevitável com os demais concorrentes.

A diferenciação pode ser ilustrada com o exemplo da indústria de aeronáutica militar, na qual diversos fornecedores podem oferecer caças, porém com diferentes características de manobrabilidade, autonomia, capacidade de carga, pouso em pistas curtas e outros. De acordo com a necessidade e os recursos disponíveis, um potencial cliente encaminhará a sua escolha para o fornecedor que ofereça características distintivas e mais favoráveis aos seus interesses.

ABELL (1980) considera também relevante o domínio da tecnologia a ser empregada e os custos a elas relacionados, de modo a serem alcançadas vantagens competitivas, indo ao encontro da eficiência.

A busca de eficiência, traduzida também nas funções executadas pelas organizações, requer especial atenção aos aspectos estratégicos a elas relacionados, dentre as quais destaca-se hoje a logística de distribuição de bens e serviços, em razão da necessidade de velocidade da colocação das ofertas em locais determinados.

Para o melhor ajuste aos citados vetores, o estrategista deve considerar o tipo do negócio em que atua, a estrutura organizacional desenhada de maneira adequada aos propósitos estabelecidos e a tecnologia empregada, de modo que esses fatores operem de modo harmônico e complementar, ao ser lançado o olhar para o interior das organizações.

Assim, as organizações ou mesmo os países, devem estabelecer suas estratégias a partir dos vetores citados, buscando alcançar o nível de excelência em ao menos um deles, nas diferentes áreas em que atuam e mercados a que servem.

Vale ressaltar que a escolha em favor de um vetor está relacionada ao custo associado ao esforço de especialização e desenvolvimento em relação a cada vetor, e ao estágio já alcançado na chamada curva de aprendizado ou curva de experiência. Promover investimentos em direção ao desenvolvimento de mais de um vetor simultaneamente pode tornar-se proibitivo.

Dezenove anos após ABELL (1980), HAX & WILDE II (1999), formularam outro modelo que toma por base: a oferta de soluções para os clientes; o “*lock in*”³ sistêmico e o melhor produto a ser oferecido.

A base do tripé formado pelos citados vetores corresponde novamente à escala e escopo, já explorados anteriormente, e à união entre produtos e clientes.

³ Lock in sistêmico refere-se ao aprisionamento do cliente em relação ao fornecedor, sob a forma de fidelização, ou pela criação de custos de troca que penaliza o cliente, em caso de substituição do fornecedor, não somente em relação a uma parte ou componente, mas quanto a todo o sistema envolvido.

A oferta de melhores soluções para os clientes representa o aprimoramento do foco direcionado sobre os clientes, de maneira a ser oferecida a melhor proposta de valor por eles reconhecida como tal.

Quanto ao chamado *lock in* sistêmico os autores consideram o aprisionamento do grupo de clientes à marca e à organização, à medida que são criadas relações de dependência que representam custos adicionais no caso de abandono da marca em favor dos competidores.

É o que ocorre, de certo modo, no setor de transportes, quando uma empresa fabricante de caminhões de grande porte passa a atender uma transportadora, dominando a frota. Diante da relação de dependência da marca, em decorrência da aquisição de tecnologia de manutenção e dos sobressalentes, a transportadora passa a depender mais do fornecedor, o que implica maior dificuldade em se promover a aquisição de veículos dos concorrentes, o que representa uma punição em caso de abandono, pelos custos envolvidos e os riscos associados à novidade. Outro exemplo corriqueiro refere-se à troca da operadora de telefonia móvel. Neste caso, a penalidade é representada pela perda do número telefônico.

A estratégia de *lock in* representa não somente a defesa de posição do fornecedor, mas uma forma de gerir suas deficiências, identificadas pelos clientes, que apesar delas, vêem-se diante de uma dificuldade, senão impedimento para mudar de opção.

A escolha mais confortável, no entanto, para ambas as partes, recai sobre a oferta do melhor produto, aí incluídos também os serviços oferecidos, pois uma vez reconhecidos como tal, a possibilidade de ruptura da fidelidade em relação à marca é reduzida.

Outro modelo proposto na mesma época, é de autoria de HAGEL & SINGER III (1999), que utilizam os vetores: infraestrutura; relacionamento com os clientes; inovação em produtos. Cada um deles associado, respectivamente à escala, ao escopo e à velocidade.

Em termos da escala, a infraestrutura deve permitir a evolução na curva de conhecimento, de maneira a atingir economias, portanto, eficiência.

No tocante ao escopo, a tónica refere-se à adoção de um comportamento flexível, que atenda de maneira diferenciada aos desejos e exigências apresentadas pelos clientes, visando ao estreitamento das relações e à sua continuidade.

Finalmente, a inovação em produtos requer constante pesquisa voltada à evolução e, especialmente, à revolução na oferta de novos produtos, a partir da modificação do comportamento de compra e consumo e do avanço tecnológico, o que requer o incremento de velocidade e redução da curva de vida dos produtos. A redução dessa curva implica a diminuição dos retornos no tempo, afetando a amortização dos projetos e a remuneração dos mesmos. A obsolescência se mostra mais evidente.

HAGEL & SINGER III (1999) consideram inadequadas para enfrentar a turbulência provocada pelo acirramento da competição, as organizações generalistas, e por extensão, os países que deixam de direcionar seus esforços a objetivos específicos.

Os motores dessa turbulência são, segundo os autores: a globalização, a desregulamentação das atividades econômicas e os avanços tecnológicos que acentuam a disputa.

3.2. A Operacionalização das Estratégias

KOTLER (2002) enuncia diversas estratégias, aqui adaptadas e acrescidas, usualmente adotadas no ambiente de negócios, ajustadas à condição do líder do mercado, dos desafiantes, dos demais seguidores e mesmo daqueles que fazem suas escolhas voltadas a pequenos segmentos denominados nichos.

Quanto às estratégias empregadas pelos líderes, estas podem visar aos seguintes propósitos:

- Ampliar o seu poder relativo, por intermédio do crescimento da fatia de mercado que atendem. O problema associado a esta opção é que os esforços necessários ao crescimento do líder, em geral são elevados, enquanto o espaço a conquistar é cada vez mais reduzido, o que pode apontar para uma elevada relação custo/benefício e para o crescimento do risco inerente à decisão.

- Defender a posição conquistada, ao proteger seus interesses. Esta opção, freqüentemente adotada, representa a aplicação de recursos em menor escala, porém o ganho é circunscrito à manutenção daqueles já obtidos. É própria para a formação de reservas e pode revelar um comportamento conservador e avesso à assunção de novos riscos. Não obstante, pode significar que o líder economiza recursos para uma ofensiva dirigida a outros negócios ou mercados, caracterizado como um processo de diversificação.

A defesa de posição depende, ainda, do estágio do ciclo de vida em que se encontram o líder e os seus produtos, serviços e a tecnologia empregada. Nas fases de maturidade e declínio, pode sinalizar o intenção de mobilização dos esforços voltados a um processo revolucionário e o abandono das práticas anteriores.

- Promover o aumento do mercado. Esta outra possibilidade implica considerável investimento, de maneira a promover o aumento da demanda com o estímulo e o desenvolvimento de novos demandantes no mesmo, ou em um novo mercado.

Diante dessas possíveis orientações, a escolha da estratégia a adotar pode resultar em uma ou mais das descritas a seguir, considerando-se como alvo do ataque os opositores ou concorrentes, isoladamente ou em grupo. A idéia reside em determinar como proceder e em que dimensões atuar, de maneira a viabilizar a operacionalização das estratégias, por intermédio de ações de ataque e defesa. Não é desconsiderada a possibilidade de formação de parcerias e alianças com outros contendores.

- Ataque frontal: Ocorre, quando os pontos fortes e fracos dos oponentes são atacados. O emprego desta modalidade implica a existência de recursos e meios em abundância, e revela a determinação absoluta da conquista de uma posição ou território tido como vital para o líder.
- Ataque às forças: É representado pela situação em que a concentração dos esforços é dirigida a atacar as forças do oponente. Requer, de modo semelhante, ampla capacida-

de, porém em menor escala do que na anterior. Pode representar uma sinalização que leve o oponente ao recuo.

- **Ataque às vulnerabilidades:** Corresponde à intenção de minar a resistência do opositor ou concorrente, agindo em relação aos pontos identificados como vulneráveis. Os custos podem ser inferiores e, conforme o porte do opositor, os ganhos podem ser modestos. Esse ataque pode ser desfechado a partir das fragilidades identificadas no concorrente, acerca das práticas de preços, distribuição, comunicação, no conceito e nas características do produto ou serviço.
- **Ataque pelos flancos:** Este ataque é caracterizado pela exploração de pontos desguarnecidos por parte do concorrente, em termos de fragilidades de atendimento às demandas do mercado, decorrentes da deficiência de informações ou mau atendimento, das necessidades, dos desejos, do relacionamento, da segmentação do mercado, ou do posicionamento adotado, isto é, da forma com que o concorrente e suas ofertas são percebidas por seus clientes atuais e potenciais.
- **Ataque por cerco:** Implica a promoção do “asfixiamento” do concorrente, podendo permitir inclusive a sua absorção e de sua carteira de clientes. Pode ser representado pelo ingresso em áreas geográficas antes não exploradas pelo líder e até pelo concorrente-alvo, mas que seriam a escolha provável deste, tanto no processo de crescimento, quanto no caso de se ver submetido a um ataque.
- **Ataque de guerrilha:** Corresponde a promover ataques rápidos e variados em diferentes dimensões (preços, distribuição, embalagem, garantias, comunicação, características do produto ou serviço), de modo a desorientar o concorrente e reduzir-lhe a auto-estima e a capacidade de retaliação. Próprio para situações em que não se disponha de capacidade ou interesse para o enfrentamento.
- **Ataque de comando:** Representa o endereçamento de ataques pontuais e precisos, capazes de provocar importantes perdas ao oponente, sobretudo ao nível psicológico.

As formas de ataque arroladas são, em geral, adotadas quando da busca do aumento do poder relativo. Não obstante, podem ser também empregadas nas estratégias de defesa de posição, associadas ou não àquelas citadas. São elas:

- Defesa móvel: Representada pela diversificação, em termos da busca em oferecer novos produtos ou explorar mercados que não sejam do interesse imediato do agressor.
- Contra-ofensiva: Corresponde ao contra-ataque, em resposta aos pontos e dimensões exploradas pelo agressor, ou ao ataque a posições por ele ocupadas, especialmente diante da identificação da existência de flancos abertos.
- Emprego de “*flare*”⁴: Significa desorientar os concorrentes, por intermédio de sinais, indícios ou ações que os induzam a conclusões equivocadas, levando-os, por consequência, à adoção de estratégias menos prejudiciais. Esta forma deve ser adotada de modo cuidadoso e eventual, de modo a não ser perdida a credibilidade e a surpresa inerentes ao processo.
- Manobras dissuasórias: Correspondem à emissão de sinais e a comunicação de medidas que visam levar o oponente à desistência da adoção de práticas e mesmo a promoção de recuo, diante do oferecimento de advertências e ameaças.
- Recuo estratégico: Corresponde ao recuo, em termos de base territorial, mercado, produtos e serviços, prática de preços e outros aspectos anteriormente adotados, diante da agressão ou ameaça.

No caso de a intenção do estrategista ser voltada a promover o aumento do mercado, os esforços serão canalizados para este fim, havendo o abrandamento das preocupações em relação aos competidores, mas não o descuido. Possibilita, na verdade, a

⁴ Flare é a denominação empregada nas Forças Aéreas para um dispositivo lançado de uma aeronave submetida a perseguição quando é disparado contra ela um míssil. Este dispositivo tem por propósito causar desorientação no míssil e impedir que atinja o alvo.

formação de alianças e parcerias, diante do crescimento da demanda, até que seja atingido o ponto de maturidade da curva de crescimento, quando os embates passam a presidir a conduta dos participantes. Deste modo, o alvo fica restrito ao mercado capaz de demandar, sendo gerados estímulos à adoção e ao consumo das ofertas colocadas à disposição do público-alvo.

Quanto às estratégias do desafiante, estas implicam especialmente o direcionamento do foco ao ataque às posições do líder, ou de outro concorrente imediato.

Em geral o desafiante conta com uma estrutura de poder inferior à do alvo, o que implica maiores riscos, requer cautela e discernimento, porém em caso de êxito os resultados esperados devem se mostrar significativamente compensadores, diante da ousadia que representam.

As maneiras de materializar os ataques dos desafiantes são as mesmas já exploradas anteriormente em relação aos líderes, porém especial cuidado deve ser tomado em relação à possibilidade de retaliações e contra-ofensivas.

Aos seguidores restam as estratégias mais brandas de ataque e todas as que visam à defesa, haja vista não serem os seguidores dotados em qualidade e quantidade de poder para viabilizar empreitadas mais ousadas. A tônica é a sobrevivência no mercado.

A última forma de competição explorada por Kotler (2002) refere-se aos nichos de mercado. Neste caso, algumas peculiaridades devem ser consideradas quanto ao que vem a ser o nicho, e como atuar para explorá-lo e explorá-lo.

Nicho representa um segmento particular de um mercado, em geral de pequenas dimensões, portanto de pouco interesse para as grandes organizações e países. É caracterizado, ainda, por aspectos que o diferenciam largamente dos demais segmentos, o que requer o aprofundamento do estudo a seu respeito e especialização para atendê-lo a contento, o que implica, também, pouco interesse por parte dos grandes competidores.

Outra característica relevante acerca dos nichos decorre do fato de que, em geral, a sua taxa de crescimento é baixa, o que desestimula o interesse de muitos competidores.

Todavia, para aqueles que passam a se interessar por um nicho, a vantagem da escolha decorre das elevadas taxas de retorno sobre os investimentos que vierem a ser feitos para atendê-los, reduzindo o risco ao próprio negócio, ou seja, à capacidade de responder à demanda seletiva e exigente, porém usualmente generosa.

Nichos representam, então, uma opção favorável aos competidores de menor vulto, que não tenham por foco principal as economias de escala, dada a diferenciação exigida pelos seus demandantes. Requerem rapidez em desenvolver conhecimento, em tomar decisões e agilidade nas ações.

4. Estratégia Competitiva e Defesa Nacional

Por todo o exposto até este ponto percebe-se que os modelos desenvolvidos no ambiente acadêmico, e colocados em prática no mercado, se mostram adequados não somente às organizações, o que vem sendo sobejamente demonstrado pelos resultados alcançados pelas empresas que assumem posições de liderança, investem na formação do capital intelectual e adotam os métodos recomendados na literatura voltada à gestão empresarial, mas muito provavelmente à gestão de países.

Parece razoável tal assertiva, à medida do crescimento do mercado global que cada vez mais se torna evidente e influente nas decisões internas de cada país e de suas organizações e instituições.

Tal importância se avulta, ao considerarmos ser o Brasil a 14ª economia do globo e participar em somente cerca de 2% das trocas comerciais internacionais.

Seria ousadia demais nos considerarmos líderes de qualquer agrupamento, não somente pelos recursos acanhados que o país dispõe, mas merece destaque o atraso nos investimentos voltados à educação e ao desenvolvimento tecnológico, exceção feita a honrosos casos isolados, fruto da ação visionária daqueles que a despeito das adversidades, resolvem a pulso superá-las.

A pretensão de inserir o país no grupo formado por Índia, China e Rússia, pode ser um bom exercício de visão, mas é preciso a fixação, antes de uma missão que desemboque no curso do tempo na possibilidade de comparação sem devaneios.

Tomar assento em seletos grupos como o G7 requer, antes de mais nada, um processo de planejamento e gestão estratégicos que conduza o país e seus habitantes à rota de superação de si mesmos, à descoberta de vocações que permitam e facilitem os investimentos em áreas que possam resultar, a longo prazo, em fontes de resultados para reinvestimentos. É necessário antes dispor de valor a ser trocado, decorrente da formação de uma estrutura de poder nacional que decorra do desejo de competir sem o temor de alcançar o sucesso, seja lá o significado ou representação que venha ser atribuída à noção de sucesso.

A reconquista da auto-estima passa por um processo organizado e metódico, que tem início com a formação intelectual de um povo, passa pelo senso cívico e resulta na coragem em adotar uma postura profissional e responsável em promover a alocação dos recursos de modo eficiente, recursos esses obtidos a partir da renúncia ao pleno gozo dos dias atuais, com vistas a um projeto de futuro.

Assim é que a defesa de um país se inicia com a percepção de valor a respeito dos objetivos que estabelece e dos recursos que detém e se dispõe a obter, consideradas as dificuldades que naturalmente se interpõem ao crescimento dos indivíduos e organizações. Dada a complexidade da natureza de uns e outros, é de se esperar que, mediante o estudo de práticas e métodos originários de processos de observação e experimentos científicos, seja possível trasladar e adaptar o conhecimento gerado em um ambiente para outros mais, onde se mostrem efetivos.

Merece destaque a ação do Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT -, que realizou, no ano 2005, um estudo de cenários, no âmbito de sua competência, fazendo uso do

conhecimento tornado disponível por diversos autores que promoveram estudos prospectivos, seguindo métodos já testados e aprovados mundialmente. Nesse sentido, trabalho semelhante vem fazendo a ESG, ao longo dos últimos quinze anos, na forma de exercício acadêmico, com a participação de seus estagiários e do Corpo Docente.

No caso do MCT o esforço empreendido resultou na formulação de diversos programas e planos aplicáveis àquele ministério.

Outros esforços provavelmente vêm sendo promovidos em diferentes esferas, porém sem a necessária divulgação, que permita torná-los amplamente conhecidos.

5. Considerações Finais

A partir do despertar da consciência nacional, talvez ainda por ocorrer, no que tange à importância e premência de ser ocupado pelo Brasil o lugar adequado na cena mundial, isenta de juízos de valor, torna-se imperativo observar o mercado global, identificar as melhores práticas e adotá-las, seja para preservar o conhecimento já alcançado, seja para avançar rumo à sua evolução e revolução, com agilidade, conforme ensinam estudiosos de renome internacional, aqui referenciados.

A defesa nacional repousa, pois, na proteção e no desenvolvimento de áreas estratégicas, para o que não faltam modelos capazes de orientar a ação multidisciplinar de especialistas que aqui se desenvolvem, a despeito das resistências e dificuldades que enfrentam, de toda ordem e natureza, para o exercício de suas funções.

Uma vez identificados os caminhos encontráveis a partir do emprego das ferramentas ora apresentadas em pequeno número, sem a evidente pretensão de esgotar o assunto, mas sim de provocar a sua discussão, pode-se partir em busca do progresso almejado para um país não de “descamisados”, mas ainda de “descabeçados”.

Bibliografia

ABELL, D.F. Defining the business: the starting point of strategic planning. New York, Prentice-Hall, 1980.

BENNIS, W.G; GOLDSMITH, J. Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader. Basic Books; 3rd edition, 2003.

CHANDLER JR., A.D. Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism. Mass: Harvard University Press ,1990.

HAGEL III, J; SINGER, M. Unbundling the corporation. Harvard business review, mar-apr. 1999.

HAX, A.C.; WILDE II, D.L. The Delta model: adaptative management for a changing world. Sloan Management Review, v. 40, n° 2, p. 11-28. Winter, 1999.

KOTLER, P. Marketing management. Prentice Hall; 11 edition, 2002.

KOTTER, J.P. John P. Kotter on what leaders really do. Mass: Harvard Business School Press, 1999.

PORTER, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 1998.