



# Estratégias defensivas e o aprendizado contínuo da Estratégia

POR **GEORGE LEAL JAMIL**

O estudo de Estratégia apresenta uma característica ao mesmo tempo atraente e desafiadora: é interminável! Temos, por exemplo, situações de empreendedores de *startups* que desenham novos modelos de negócios usando, em suas análises, as “forças competitivas” de Michael Porter, modelo criado há aproximadamente 35 anos e considerado, por alguns, ultrapassado e limitado. Além da continuidade, fusão e atualização dos métodos – com alguns “sumiços” e “reaparições” de correntes de pensamento e análise –, o tema da Estratégia é sempre exposto às turbulentas tendências de mercado e fatores competitivos, como o surgimento de novas tecnologias, modificações legais e políticas e o comportamento do consumidor, que determinam mudanças frequentes de foco nos estudos. Nessa trajetória, mudanças bruscas na forma de pensar muitas vezes não chegam a se estabilizar em termos de aplicação.

A estruturação de posicionamentos estratégicos defensivos – ou como tratado neste artigo, estratégias defensivas – é novamente chamada ao palco principal, em função das sucessivas modificações nos cenários competitivos. Decisões críticas a serem tomadas podem levar tanto tempo

para serem implantadas que, no final, resultam em ações não mais aplicáveis, devido às mudanças constantes de cenário. O risco se torna mais elevado e a instabilidade no uso de informações e conhecimentos para a construção de planos e projetos traz dificuldades adicionais aos estrategistas.

Nesse contexto, analisaremos neste artigo a reafirmação das estratégias defensivas, novamente em foco no ambiente competitivo, diante dos possíveis desdobramentos dos cenários econômicos. É importante destacar que, a exemplo do que citamos acima para métodos e técnicas de análise estratégica, esses posicionamentos não são aplicáveis apenas em “alguns meses ou anos”, quando a situação adversa persiste. São formulações que devem ser consideradas pelos estrategistas no seu dia a dia, mesmo em setores onde não se apresenta uma ameaça emergencial. Contribuiu bastante para o desenvolvimento deste breve estudo, um livro que acabamos de editar sobre estratégias defensivas, tema debatido por acadêmicos, consultores, empresários e agentes de mercado. Trata-se de uma reflexão pertinente para o momento atual, que colabora na discussão apresentada a seguir.

## NÃO HÁ EXCLUSIVIDADE NOS POSICIONAMENTOS DEFENSIVOS EM SI, MAS NA APLICAÇÃO DE MÉTODOS E TÉCNICAS PARA A CONSTRUÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE DEFESA ESTRATÉGICA

**“UMA” ESTRATÉGIA DEFENSIVA?** Na visão básica deste artigo, as proposições para os “posicionamentos” organizacionais futuros privilegiam a manutenção de recursos, posições de mercado, situações de contratos, participações competitivas, carteiras atuais de clientes, composição de cadeias produtivas e de agregação de valor e condições de planejamento de futuras ações, em detrimento de prognósticos de avanços, tomando por base fatores como os citados acima. Assim sendo, considera-se prioritário na posição defensiva que alguns elementos da estratégia organizacional sejam preservados, mantidos e fortalecidos naquele período de tempo, como fundamento básico da formulação de visão e planejamento estratégico.

O primeiro choque da apresentação feita acima vem da concepção usual de que o pensamento estratégico só é aplicado para hipotéticos avanços na competição setorial de mercado. Inicialmente, é preciso argumentar, como forma relativa de análise, que a eventual manutenção de uma posição de mercado, ao longo de um período em que os competidores têm desempenhos reduzidos (devido também se analisar a própria manutenção do segmento como atrativo), pode resultar em vantagem numa situação final de preservação.

Outras possibilidades serão discutidas mais adiante, porém esse ponto de vista é básico, prático e resulta numa simples mudança de linguagem para a afirmação do citado “avanço”. É importante também ressaltar que a empresa hipotética citada, ao se manter em condições competitivas, desenvolverá suas potencialidades normalmente para arquitetar, com efetividade, os futuros avanços.

Dessa forma, consideramos que não há exclusividade nos posicionamentos defensivos em si,

mas na aplicação de métodos e técnicas para a construção dos princípios de defesa estratégica. Portanto, essa é uma proposta de atitude estratégica – utilizar o conhecimento disponível para a construção de posicionamentos defensivos. Seria possível se pensar, por exemplo, na aplicação de análises clássicas, como o já citado modelo das forças competitivas, ou outras técnicas, diante do imenso acervo continuamente produzido por décadas de trabalho de pensamento em Estratégia. Esses métodos seriam aplicados, tomando como base metodológica objetivos como a defesa de recursos, posições de mercado, situações de vantagens adquiridas (em que a defesa não é uma atitude passiva, como discutiremos a seguir), controle de barreiras de entrada e saída, fatores críticos de agregação e desenvolvimento de percepção de valor, entre outros.

### A ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS

Aparentemente, uma defesa deve valer apenas para os momentos adversos, de ameaças competitivas vindas de ataques de competidores à base de clientes, aos processos (por exemplo, através de introdução de inovações), mudanças legais e/ou regulatórias, escassez de recursos, etc. Esses episódios são realmente tradicionais “ativadores de comportamentos defensivos”, no entanto, há outros momentos significativos de proposição defensiva.

Por exemplo, ao se avaliar um momento de estabilidade, mesmo que breve, após uma dinâmica agressiva de disputa de mercado (por exemplo, após a padronização de uma tecnologia de produto, design ou processo), a adoção da postura defensiva, destinada à retenção e robustez



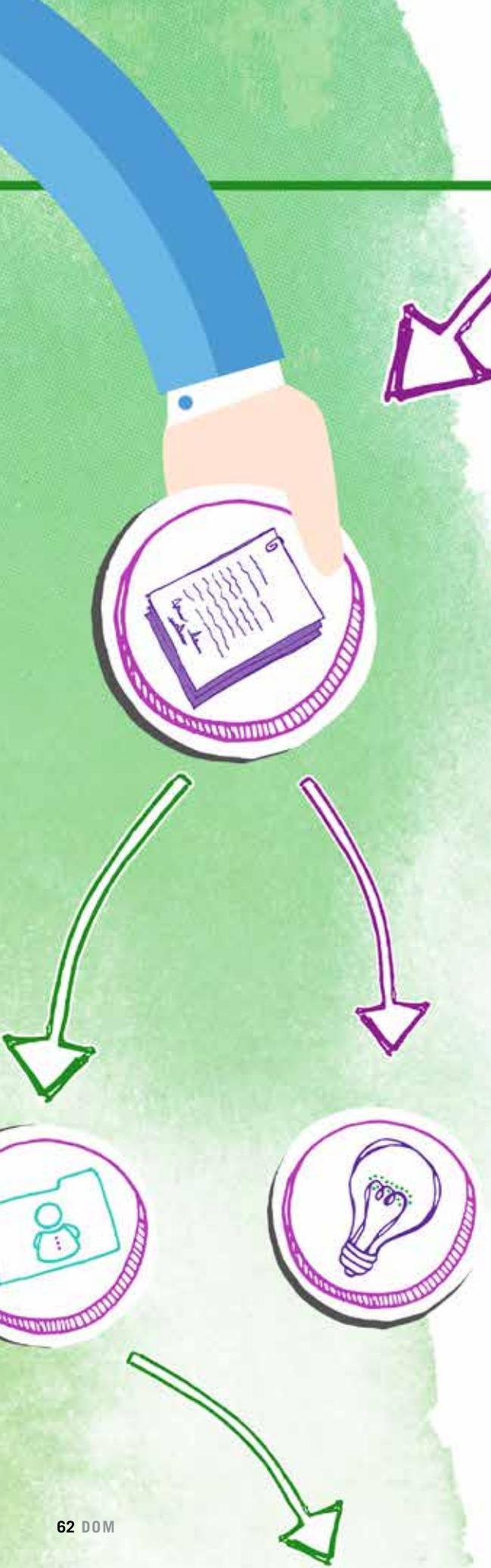
da posição alcançada, poderá permitir a absorção do conhecimento acumulado no ciclo agressivo recém-encerrado. Considerando esse exemplo de inserção tecnológica que se tornou padrão dominante, fatores como métodos comerciais e mercadológicos, processos acessórios de produção, perspectivas de terceirização de montagens mais elaboradas que se baseiem nessa tecnologia, entre outros, podem ser avaliados e implementados no contexto de um planejamento que priorize a manutenção do atual patamar competitivo alcançado.

A adoção de estratégias defensivas pode tomar contornos mais sofisticados, já que não se pretende excluir ações agressivas. No caso de uma companhia que atue com várias linhas de produtos ou serviços, é possível projetar o convívio de posturas agressivas para alguns e defensivas para outros, diante das especificidades analisadas dos segmentos de mercado e condições competitivas internas e externas.

Em alinhamento ao fato de não se promover a exclusividade de posicionamentos defensivos – mas a postura – no fundamento de planejar a estratégia organizacional, encontramos na literatura do tema várias formas de oportunidades defensivas. Exemplos como a “invasão cruzada de segmentos”, ou defesa cruzada, discutida por Michael Porter, o tratamento do acúmulo de conhecimento estratégico via mecanismos de aprendizado, defendido por Henry Mintzberg, bem como as apreciações do “trivial” marketing de relacionamento, dos autores da área, comprovam como essas posturas podem se traduzir em técnicas práticas de defesa estratégica.

Outras fontes interessantes de manobras e proposições, que podem construir defesas estratégicas





eficazes, vêm dos trabalhos com as barreiras de entrada e saída, domínio, controle e capacidade de negociação em cadeias produtivas e de valor agregado, e expansões territoriais. Essas e outras citações permitem a elaboração agressiva e defensiva para a apreciação do estrategista. Convido o leitor a um exame criterioso das consultas à literatura executiva, consultiva e da imprensa de negócios da área, com um olhar crítico a cada manobra, buscando entendê-la no contexto usual de agressividade, expansão e ampliação de desempenhos. Ou, ainda, a compreender outro ponto de vista da mesma situação: no que aquilo repercutiu, eventualmente, para que houvesse uma defesa construída a futuros posicionamentos de rivais e instabilidades de mercado.

Como já citado, os posicionamentos defensivos não devem ser considerados de aplicação possível apenas em momentos de ataque ou rupturas no ambiente competitivo, como a invasão por rivais externos bastante capacitados, fusões ou aquisições de competidores, mudanças bruscas no ambiente regulatório e alterações na relação de valor na cadeia produtiva (por exemplo, aqueles que envolvem movimento conjunto de preços pelos fornecedores). Há oportunidades de formulações defensivas em momentos variados, que discutiremos em seguida, com a finalidade tanto de detalhamento conceitual, quanto da própria indicação dos posicionamentos.

Em momentos de estabilização de mercados, como os de fim de ciclo tecnológico, mudanças de compostos de valor agregado segundo a apreciação de clientes ou de inserção de inovações de processos, há uma grande produção de informações e conhecimentos no ambiente de negócios. Como

---

## OS POSICIONAMENTOS DEFENSIVOS NÃO DEVEM SER CONSIDERADOS DE APLICAÇÃO POSSÍVEL APENAS EM MOMENTOS DE ATAQUE OU RUPTURAS NO AMBIENTE COMPETITIVO

exemplos, temos as novas técnicas de produção, modificações de processos de integração final (por exemplo, os que envolvem o cliente como membro ativo da “montagem e uso” final do produto), desenvolvimento intuitivo de novas capacitações profissionais (com eventual revisão dos contextos acadêmicos de formação básica, ao demandar que profissionais egressos de alguma formação adquiram novos conhecimentos práticos, vindos do dia a dia do mercado), entre várias outras situações. Nesses casos, a manutenção prioritária de uma posição de mercado, que aplique os principais recursos na estruturação organizacional – programas de investimento, treinamento, comunicação, gestão de projetos, gestão de portfólio, etc. – pode resultar numa condição futura de retenção firme desses novos conhecimentos, muitos deles frutos das “estratégias emergentes” aplicadas no contexto dinâmico e agora passíveis de melhor incorporação aos planos futuros.

Manobras com barreiras de entrada e saída de setores mercadológicos também se tornam mais diversificadas e com potencial dificuldade para reações possíveis de rivais, se as defesas em torno da cadeia de valor, do arranjo produtivo, das carteiras de clientes e dos recursos produtivos críticos – financeiros, humanos, de estrutura, informação e conhecimento – são bem equacionadas. Como exemplo, temos as boas negociações com fornecedores e desenhos bem cuidados de planos de riscos, que podem garantir boas margens de tolerância a eventos em momentos futuros, quando os recursos se tornarem escassos (possivelmente aumentando os custos de reposição ou tornando complexa a mudança de provedores dos recursos).

Por último, podemos citar as formas mais evidentes de defesa, algumas delas praticadas até mesmo como padronização de atendimento, adotadas por um grupo de competidores sem qualquer acerto, mas como uma forma empírica de controlar o aumento de valor percebido pelo cliente final: programas de retenção (“milhagens”), programas de relacionamento (evolução de categorias), verticalização de negócios e ofertas (em que o cliente amplia a gama de produtos e serviços adquiridos da empresa, aumentando o custo de mudança final), reestruturação de pontos de venda na direção de valor percebido pelos clientes, entre outros. São consideradas formas de estratégia defensiva porque se constituem em formulações potenciais de planos e, em consequência, promovem com prioridade a defesa do que já está sendo negociado, na forma e no conteúdo da oferta que é feita. Quando? Ainda neste tópico – na reação, na estabilidade, no “ganho de espaço e tempo para reorganizações”, na manutenção de recursos estratégicos, contratos, cadeia de valor, etc.

**CASOS, PROVOCAÇÕES** Reforçando os exemplos já citados, trataremos agora de alguns casos que podem ilustrar a elaboração de estratégias defensivas para os cenários atuais.

A segunda maior provocação sobre as defensivas é se elas não seriam formas “tradicionais”, incompatíveis com os novos modelos de negócios que ocupam boa parte dos atuais noticiários econômicos. Será que modelos como os de compartilhamento de recursos e estruturas (carros, informação, produção cooperativa de conhecimento, etc.), cocriação de valor, colaboração, sistemas de informação móveis e de base em tecnologias

disruptivas (como Internet das Coisas e *wearable computing*) aplicariam posicionamentos defensivos? Em resposta a essa questão, podemos afirmar duas coisas:

1. A primeira e maior provocação é que “se defender é estratégico”, como já dissemos.

2. Essas empresas inovadoras em formas e métodos competitivos, muitos ainda indecifráveis não apenas pelos concorrentes convencionais, mas pelos próprios empreendedores que as iniciaram, também são competidoras de segmentos mercadológicos, que irão apresentar algumas aderências às formas clássicas de análise estratégica competitiva. Dessa forma, o que tenho recomendado aos meus interlocutores é que tentem perceber como determinadas técnicas, métodos e formas de análise, bem como as próprias formulações de posicionamentos, podem ser relidas e revisitadas com o objetivo de ter sua aplicação adaptada aos modelos de negócios.

Nesse sentido, vemos a definição de opções de ampliação de valor aos clientes finais, como na verticalização por agregação de escopo maior de oferta, como uma boa forma de retenção. Note-se que serviços como os difusores de mensagens (exemplo Twitter), de notícias, áudio e vídeo, vêm se confrontando com dificuldades de equacionar essa simples e antiga forma de pensar, que busca motivar o cliente a perceber maior valor e participar da criação da oferta ampliada (e aqui temos realmente um bom potencial nos novos modelos), com serviços adicionais ou mais sofisticados, através das assinaturas *premium* ou de valor adicional pago. O maior problema enfrentado, segundo reportado com frequência, é a sensação progressiva de esgotamento dos retornos dos modelos – como vimos no encerramento do ciclo da “publicidade do compartilhamento de links”, hoje um serviço sem a mesma relevância de anos atrás.

Em outra frente interessante, existe o saudável crescimento da influência dos princípios do campo do *design* nos novos empreendimentos e ofertas. São aplicações em métodos de pesquisa de campo, como o *design research* e o amplamente disseminado *design thinking*, tomados de maneira simples como uma forma agregadora de desenho de soluções integradas e participativas nas decisões de solução de problemas empresariais. Através de

técnicas de jogos (“gamificação”) e outros princípios de dinâmicas, esse campo, de certa forma, trouxe bons ventos a processos de treinamento e decisórios, tornando-se uma força competitiva em modelos de negócios inovadores, com impactos, por exemplo, na gestão de processos e projetos. Há grandes chances de aplicação de estratégias defensivas nesse contexto.

Apenas considerando o que já foi dito, diante da continuidade das dinâmicas do *design* organizacional, produzimos conhecimento constantemente, o que exigirá “momentos” de absorção. Isso proposto, a aplicação de técnicas defensivas para a retenção e estruturação desses conhecimentos em processos, métodos e técnicas de planejamento e projeto torna-se uma oportunidade interessante para os estrategistas, resultando no que já apresentamos: uma situação final de maior robustez competitiva.

## OUTRAS FRENTES, OUTRAS PERSPECTIVAS

Podemos citar ainda, como práticas de aplicação defensivas (não exclusivamente, como tratado anteriormente), alguns métodos e formas de planejamento existentes. O domínio, modelagem e conhecimento das cadeias de valor agregado (ultrapassando o nível de domínio de cadeia produtiva, mas atribuindo a cada elo sua potencial parcela de agregação de valor na oferta final), podem levar a um posicionamento de defesa contra invasores. Como exemplos, temos a procura e retenção de eficientes distribuidores logísticos, que resultam em exclusividade nas “nossas” entregas, em mercados onde esse fato for mais decisivo. Em outro caso, é possível buscar o atendimento geográfico abrangente e focalizado numa região com potencial de crescimento, através de uma eficaz amostragem de dados e informações de pontos de venda e redes de distribuição (note-se outra referência a modernos contextos na análise de acervos de *Big Data* para a amostragem competitiva da região considerada).

Outro processo com potencial é o de inteligência de mercado, em que o conhecimento é gerado continuamente para aspectos decisórios de setores, principalmente no que se classifica como gestão estratégica de marketing, quando conecta a oportunidade da meta estratégica em todo o seu escopo – desempenho, finanças, percepção

de valor pelo cliente – com o desenho de planejamento estratégico de marketing. Nesse caso, a cooperação entre competidores, usualmente feita através de associações formais ou informais, possibilita a consolidação do conhecimento aplicado, o que permite o discernimento inicial para os desdobramentos em planos detalhados, a serem feitos pelos competidores de mercado e pelas empresas, individualmente.

Além das várias menções aqui feitas, ocorrem proposições de defesas estratégicas baseadas na estruturação financeira, entre outras formas: aplicando-se a amplitude de técnicas que as regu-

lamentações locais e oportunidades de mercado, incluindo a participação de agentes (com destaque aos investidores e acionistas), admitirem; a formação de alianças estratégicas, tanto pensando na organização que formula sua estratégia quanto naquelas que compõem sua cadeia de agregação de valor; a formação de conjuntos e associações organizacionais representativas que atuem junto aos agentes públicos.

---

**GEORGE LEAL JAMIL** é professor convidado da Fundação Dom Cabral, consultor e escritor, com livros publicados no Brasil e exterior.

## CONCLUSÃO

O posicionamento defensivo não é excludente, exclusivo, antigo ou acovardado. Tem potencial para ser uma forma elegante de construir posturas estratégicas robustas, controláveis e gerenciáveis, com alta flexibilidade e amplas perspectivas de dinâmicas futuras. Combina-se com as postulações agressivas ou mesmo de reação, permitindo maior fôlego e ganho de conhecimento estratégico, o que pode tornar a gestão mais madura.

Diante do contexto aqui analisado, este artigo buscou ampliar o debate e, assim, criar mais conhecimento sobre a aplicação das estratégias defensivas, uma discussão que deve prosseguir. Como dissemos na abertura, um dos maiores atrativos no estudo da Estratégia é justamente o contínuo aprendizado.

## PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ESTRATÉGIAS defensivas: assegurando vantagens competitivas já conquistadas. Rio de Janeiro: Novaterra, 2015. 483 p.

KUMAR, K. Ravi; SUDHARSHAN, D. Defensive marketing strategies: an equilibrium analysis based on decoupled function response models. *Management Science*, Catonsville, v. 34, n. 7, p. 805-815, Jul. 1988.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. *Management Science*, Catonsville, v. 24, n. 9, 1978, p. 934-948, May 1978.

RUSHIN, Gary. *Strategic management: eight defensive strategies*. Disponível em: <[http://garyrushin.com/my\\_blog/business-strategy-2/strategic-management-eight-defensive-strategies-part-2](http://garyrushin.com/my_blog/business-strategy-2/strategic-management-eight-defensive-strategies-part-2)>. Acesso em: dez. 2014.