

## Estratégias Organizacionais

Os estruturalistas desenvolveram conceitos sobre estratégia organizacional, tendo ênfase no **ambiente** e na **interdependência entre organização e ambiente**. A estratégia é conceituada como a maneira pela qual uma organização lida com seu ambiente para atingir seus objetivos.

As **estratégias interorganizacionais** estudadas pelos estruturalistas, e que constituem numa das bases do planejamento estratégico, são:

**COMPETIÇÃO:** forma de “rivalidade” entre duas ou mais organizações frente à mediação de terceiro grupo. No caso de organizações industriais, o terceiro grupo pode ser o fornecedor, o comprador ou outros. A competição nem sempre envolve interação direta entre as partes rivais. Pode ser dos seguintes tipos:

●**OFENSIVA:** busca freqüente de novas oportunidades de mercado e reação ao meio ambiente; criação de mudanças e incertezas principalmente na concorrência; pouca eficiência caso aconteçam constantes mudanças.

●**DEFENSIVA:** Mantém os domínios bem definidos de produtos / mercados; perfil conservador evita mudanças significativas em tecnologia, estrutura ou métodos de operação; concentra atenção na manutenção ou no aumento seguro das operações atuais, o que torna a empresa eficiente em suas operações. Mudanças substanciais no ambiente prejudicam e ameaçam perigosamente a empresa defensiva; a idéia é defender e garantir a fatia atual do mercado na busca da estabilidade.

●**REATIVA:** Reação atrasada aos acontecimentos do ambiente; a empresa é despreparada e improvisada, instável; pode melhorar ou mascarar uma situação adversa por pouco tempo; eficiência e eficácia reduzidas.

●**ANALÍTICA ESTRATÉGIA DUPLA:** enquanto tem certa estabilidade num domínio de produto/mercado e pode até ser defensiva, busca novas oportunidades de produto e ou mercado, adotando um comportamento inovador, ofensivo.

●**COOPTAÇÃO COMPETITIVA OU COOPÇÃO COMPETITIVA:** busca profissionais que tragam para os seus domínios novos clientes para explicitamente enfraquecer determinados concorrentes; utilizam essa prática as áreas de marketing, bancos, seguradoras, rádio e TV – SBT contratou o apresentador Ratinho quando este tinha um ótimo IBOPE na Record, esta contratou Boris Casoy; a TV Globo no final de 1999 foi buscar os melhores índices de audiência de suas concorrentes: Jô Soares, Ana Maria Braga, Luciano Hulk, Sergio Groisman; clubes esportivos que trazem para seus quadros jogador ou técnico ainda com contrato vigente com outro clube.

**COOPERAÇÃO:** estratégias que requerem interação direta entre organizações do ambiente.

Apresenta três subtipos:

●**AJUSTE OU NEGOCIAÇÃO:** busca negociações para um acordo quanto à troca de bens ou serviços entre duas ou mais organizações. Ao contrário da competição, o ajuste envolve interação direta com outras organizações do ambiente e não com um terceiro partido. Exemplos: contratos, pedidos de compras, contratos de qualidade assegurada, contratos de exclusividade, convenções coletivas ou acordos sindicais, indústrias de pneus e amortecedores trabalhando na linha de montagem das montadoras, convênio entre instituições de ensino para benefício mútuo.

●**COOPTAÇÃO ou COOPÇÃO:** é um processo para absorver elementos “estranhos” (ou seja, pessoas de fora da organização) na liderança ou no esquema de tomada de decisão de uma organização. Por meio da cooptação, a organização traz para dentro de si elementos vindos de outras organizações potencialmente ameaçadoras para compartilhar seu processo político de tomada de decisões e afastar possíveis pressões ou retaliações. A cooptação é a aceitação de representantes de outras organizações pelo grupo dirigente de uma organização. Exemplos: especialista da receita federal ou de outro órgão fiscalizador fazendo levantamento da empresa com todos os recursos disponíveis; representantes dos credores - bancos, auditores, fornecedores - na estrutura decisória da empresa (Diretoria financeira da Mesbla dirigida por representante dos credores); “entregar” a administração das subprefeituras aos políticos de vários partidos, associações entre empresas de uma mesma área de atuação (como lojistas, supermercadistas, etc.), onde seus representantes tomam em conjunto decisões que influenciarão nos objetivos de cada uma das participantes.

●**COALIZÃO:** refere-se à união de duas ou mais organizações para alcançar um objetivo comum. Duas ou mais organizações agem com uma só em relação a determinados objetivos, principalmente quando há necessidade de mais apoio ou recursos que não são possíveis para cada organização isoladamente. A coalizão exige o compromisso de decisão conjunta de atividades futuras e, assim, limita decisões arbitrárias ou unilaterais. Exemplos: empreendimentos conjuntos com surgimento de

uma terceira empresa (*joint ventures*) - Grupo Folhas e Editora Abril criaram a UOL; fusão de empresas com desaparecimento das empresas componentes e surgimento de uma nova empresa - Ambev (Brahma e Antarctica); participação acionária de uma empresa em outra; aquisição de empresa com a manutenção operacional da marca adquirida ou com o desaparecimento da marca adquirida.



### TEXTO COMPLEMENTAR: A Estratégia do Oceano Azul “Não concorra com os rivais — torne-os irrelevantes”

As estratégias competitivas normalmente envolvem a “luta” entre empresas de um mesmo setor sobre um mesmo segmento de mercado. A teoria do **Oceano Azul** consiste em criar novas demandas que não apenas busquem a superação da concorrência, mas que também a torne irrelevante. Criada pelo professor W. Chan Kim, em co-autoria com Renée Mauborgne, Chan comenta que “As empresas lutam por um mesmo nicho de mercado, esquecendo-se de todos os não-clientes, que correspondem a mais de 90% do setor. O Oceano Azul significa buscar atender esse 90%”.

A principal chave por trás da criação desse conceito é a **criatividade**, ou seja, buscar um serviço ou produto que abrace todos os não-consumidores de um determinado nicho, esmagando assim a concorrência, focada no oceano vermelho, onde todos lutam pelos mesmos consumidores e oferecem o mesmo tipo de produto.

Nas estratégias convencionais, quando temos um produto de sucesso, além da inovação que é o primeiro requisito, o produto alcança tal sucesso ou devido à grande diferenciação ou devido ao preço baixo. Normalmente o senso comum diz que quanto menos diferenciação você tiver, menor o custo, porém o cliente tende a ter mais opções. Já a Estratégia do Oceano Azul alcança **diferenciação com custo baixo** ao mesmo tempo, pois está atingindo um novo público.

Alguns exemplos brasileiros de empresas que utilizaram a estratégia do Oceano Azul são: as **Casas Bahia** (“pela idéia genial de um varejo para atender consumidores das classes C e D”), a **Gol Linhas Aéreas** (“que vem transformando o setor de aviação brasileira”), a **Oi** (que no fim dos anos 90, começou a investir em um novo público-alvo para venda de celulares até então não cogitado, as crianças) e a **Wintrade** (Corretora de ações que está popularizando e desmistificando o mercado de ações através de um sistema gratuito de e-learning que pode ser utilizado através de seu website [www.wintrade.com.br](http://www.wintrade.com.br), sua proposta é tornar o mercado de ações um investimento comum para o público em geral).

Outro exemplo marcante é o do videogame **Wii**, lançado pela **Nintendo** no final 2006. O produto marcou a retomada da companhia asiática no concorrido mercado de games, superando concorrentes fortes, como a Sony, com seu PlayStation III, e a Microsoft, com o Xbox. O segredo por trás de tamanho sucesso foi a grande idéia de buscar os até então não usuários de vídeo games, como pais, avós e crianças pequenas. “Eles criaram um produto simples, mostrando que a tecnologia não deve ser entendida como produto, mas sim como uma ferramenta para satisfazer o cliente”, disse. Outro exemplo ficou por conta da **orquestra do maestro André Rieu**, que conseguiu superar o pouco lucro e a alta concorrência do setor criando um novo espetáculo, que abraça os pontos fortes da música clássica e a animação dos espetáculos pop. “É um exemplo clássico de oceano azul, pois ele saiu de um oceano vermelho de concorrência sangrenta para singrar mares calmos”.

#### Referências bibliográficas:

- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Ed. Campus, 7ª Edição, RJ, 2003.
- Página do Prof. João Luiz Grandisoli (<http://www.joao Luiz.pro.br/Administ1BurocEstrut.pdf>)
- Gilmar. Pau para Toda Obra. Ed. Devir.
- Portal HSM On-line 28/08/2007