

4 Estratégia Competitiva

A postura competitiva, segundo Fahey (1994), define como uma organização se diferencia dos concorrentes atuais e futuros aos olhos e entendimento dos consumidores. É a diferenciação embutida pela empresa em um produto que determina a escolha do consumidor por aquele produto.

Essa diferenciação, para Fahey (1994), pode se apresentar em diversas dimensões, como amplitude da linha de produtos, características do produto, funcionalidade, qualidade dos serviços, disponibilidade, imagem e reputação, vendas e preço.

A questão principal é determinar qual será o foco de atuação da empresa, quais consumidores ela pretende atender, como se dará sua participação na indústria e qual a melhor forma – leia-se a melhor estratégia – para que essa empresa consiga obter o melhor desempenho no segmento de atuação escolhido.

Para isso, é importante que a organização tenha profundo conhecimento a respeito de si própria, da indústria em que está atuando bem como dos seus concorrentes, do ambiente de modo geral e da dinâmica que envolve todos esses elementos. Tendo isso em vista, a organização poderá determinar qual será a estratégia competitiva mais adequada para seu sucesso.

4.1. Estratégias Genéricas e Vantagem Competitiva

De acordo com Porter (1991), estratégia competitiva “é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.” (p.1)

A escolha da estratégia competitiva adequada, segundo o mesmo autor, é baseada em duas questões centrais: a atratividade da indústria e a posição competitiva dentro dela. A primeira questão consiste em analisar se a indústria é

atrativa em termos de rentabilidade a longo prazo e tentar identificar os fatores que determinam essa atratividade. A outra questão refere-se aos determinantes da posição competitiva, que podem variar de uma indústria para outra. É a combinação das duas questões que vai determinar a escolha da estratégia competitiva a ser adotada e, por consequência, o desempenho da empresa.

É importante observar que as respostas a ambas as questões são dinâmicas, ou seja, podem se apresentar modificadas em diferentes momentos. Por isso, é necessário que se faça um acompanhamento constante desses elementos para que se garantam ações coerentes com o ambiente observado.

Uma empresa pode modelar tanto a atratividade de uma indústria quanto a posição competitiva, de acordo com Porter (1991). Ainda que a atratividade em uma determinada indústria seja resultado de elementos sobre os quais a empresa pouco pode influir, ela pode se apresentar maior ou menor, dependendo da estratégia competitiva que essa empresa escolha. Da mesma forma, a posição competitiva da empresa também pode variar de acordo com a escolha da sua estratégia. Portanto, conclui-se que, ao mesmo tempo em que a escolha da estratégia competitiva é resultado das características do meio ambiente, ela também é responsável por provocar mudanças nesse meio. Há uma sinergia entre estratégia competitiva e ambiente, em que um responde às manifestações do outro.

A estratégia competitiva deve surgir da compreensão aprofundada das regras de concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. Para isso, Porter (1991) recomenda que se faça uma análise dos elementos atuantes na indústria em que a empresa esteja inserida, utilizando-se o Modelo de Cinco Forças, descrito na seção 3.2.2, que trata de análise do ambiente organizacional.

A outra questão determinante na escolha da estratégia adequada, para Porter (1991), é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria, que determina comparativamente a rentabilidade dessa empresa em relação à média da indústria. Para um bom desempenho a longo prazo, é preciso que a organização apresente uma vantagem competitiva sustentável. Porter (1991) diz que:

“A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do financiamento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto”. (p.2)

O autor acrescenta que é possível intensificar a vantagem competitiva em uma indústria por meio de inter-relações com outras organizações que estejam competindo em indústrias relacionadas. Dessa forma, a empresa diversificada pode criar valor e estabelecer as bases para uma boa estratégia.

A idéia das inter-relações de Porter converge com um dos aspectos da classificação ambiental proposta por Emery e Trist (1965). No ambiente classificado como ‘turbulento’, uma das características seria a percepção de que interdependência seria proveitosa para as organizações, senão essencial para a sobrevivência delas.

De acordo com Trist (1976), exige-se uma aceitação da interdependência como valor essencial, o que resulta em conseqüente tentativa da adoção das relações cooperativas em detrimento das relações competitivas. “O estabelecimento de uma ordem negociada é essencial para a regulamentação social de um ambiente turbulento”. (p. 18 – Tradução da autora)

Segundo Porter (1991), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva – liderança de custo e diferenciação – que se originam da estrutura industrial e da capacidade de uma organização lidar melhor do que seus concorrentes com as cinco forças. Esses dois tipos de vantagem competitiva somados à faixa de atuação selecionada pela empresa resultam em três estratégias genéricas para obtenção de melhor desempenho em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia enfoque tem duas variações: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. (Figura 6)

Estratégias Competitivas Genéricas			
		Vantagem Competitiva	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Figura 6 – Estratégias Competitivas Genéricas.

Fonte: Porter (1991).

Para esclarecer o conteúdo de cada uma das estratégias genéricas apresentadas, elas serão tratadas isoladamente de modo a ressaltar os seus pontos principais.

De acordo com Porter (1991), a estratégia de liderança no custo é a de mais fácil entendimento. A empresa que adota essa estratégia tem como características um escopo amplo, atendendo a diversos segmentos do mercado. Oferece um produto padrão e procura obter vantagens de custo absoluto e de escala em todas as fontes. Entretanto, um líder de custo não deve desconsiderar a diferenciação uma vez que precisa garantir que seu produto tenha padrões mínimos de qualidade para garantir a competição com outros. A *Northwest Airlines* descuidou-se e enfrentou esse tipo de problema. No entanto, a Companhia percebeu o que estava ocorrendo e investiu em *marketing*, serviço de passageiros e de agentes de viagem para melhorar sua posição e alcançar um patamar de concorrência na indústria da aviação.

A liderança de custo exige que a empresa seja a melhor e não apenas uma das líderes, o que se traduz como uma estratégia que depende fundamentalmente de preempção (Porter, 1991), isto é, da capacidade que a empresa tem de se antecipar aos demais concorrentes.

A estratégia de diferenciação, como o próprio nome sugere, baseia-se em oferecer produtos, com características específicas, que permitam que se cobre um preço-prêmio por esse produto. O elemento diferenciador de cada produto pode variar, o que permite que – diferentemente da estratégia de liderança de custo – haja mais de uma empresa obtendo vantagens da adoção dessa estratégia. Analogamente ao que se viu na liderança de custo, o diferenciador também deve se preocupar com o custo, já que sua estratégia pode ser impactada por concorrentes com preços significativamente mais baixos. (Porter, 1991)

A terceira estratégia genérica classificada por Porter (1991) é o enfoque. A empresa que opta por esse tipo de ação está procurando obter uma vantagem competitiva em apenas um segmento do mercado e, portanto, não tem uma vantagem competitiva geral. Essa estratégia associa-se às outras duas, gerando duas subdivisões: enfoque no custo e enfoque na diferenciação, que possuem as mesmas características já mencionadas, porém, neste caso, em segmentos-alvos específicos. Essa estratégia mostra-se eficaz em casos de um segmento de mercado que esteja sendo negligenciado pelas empresas de escopo amplo. A

percepção da existência desse segmento é um passo importante na definição da estratégia do negócio. Normalmente, existe espaço para diversas empresas de enfoque na mesma indústria, basta que elas escolham segmentos-alvos diferentes.

A opção por uma das estratégias genéricas mencionadas, muitas vezes, pode ocorrer instintivamente, sem consciência prévia das possibilidades de escolha. A empresa pode perceber as necessidades dos consumidores ou mesmo optar pela alternativa para que ela esteja mais bem preparada, sem analisar de que outras formas ela poderia atuar no mercado e que resultados poderiam ser obtidos.

Se uma empresa, ciente ou não das possibilidades de opção estratégica, tenta se envolver com todas mas não alcança qualquer delas, ela não possui vantagem competitiva. É o que Porter (1991) chama de 'meio-termo'. Uma empresa que está no meio-termo só terá lucros bons no caso de a estrutura de sua indústria ser altamente favorável ou se os seus concorrentes também se encontrarem na postura de meio-termo. Ainda assim, essa organização terá lucros inferiores às concorrentes que atingirem alguma das estratégias genéricas.

Um exemplo de meio-termo citado por Porter (1991) é o caso da *Laker Airways*. Essa companhia aérea iniciou sua atuação com uma estratégia de enfoque no custo bem definida. Operava no mercado do Atlântico Norte atendendo a passageiros extremamente sensíveis ao preço. Com tempo, a Empresa resolveu expandir sua área de atuação e acrescentar serviços. Sua imagem foi alterada e seus serviços subotimizados, como consequência, a Companhia faliu.

Um último caso analisado pelo mesmo autor é a busca de mais de uma estratégia genérica. Ele sugere que isso é possível se se criarem unidades empresariais com alto grau de independência dentro da mesma corporação e adotar, em cada uma dessas unidades, uma estratégia genérica diferente. São identificadas três circunstâncias sob as quais uma organização pode conciliar liderança de custo e diferenciação, a saber: quando os concorrentes estão no meio-termo, ou seja, nenhum concorrente está em condições de forçar a empresa a optar por uma ou outra estratégia; quando a posição de custo da empresa é majoritariamente determinada pela parcela de mercado ou por inter-relações que essa empresa possui e; quando a empresa é responsável pela introdução de alguma importante inovação que lhe permite reduzir os custos e intensificar a diferenciação simultaneamente. Deve ficar claro que qualquer uma dessas

circunstâncias é temporária e pode ser alterada de um momento para outro, exigindo um reposicionamento da empresa.

“A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha – se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Ser ‘tudo para todos’ é uma receita de mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva.” (Porter, 1991, p.10)

Gupta (1994) ressalta que a vantagem competitiva deve ser definida como relativa e não em termos absolutos. Diz, também, que a vantagem competitiva deve ser examinada em camadas, ou seja, deve se superar os concorrentes em vários aspectos para que seja mais sólida e que a sua base deve permanecer com o passar do tempo, mesmo que haja alterações em seus elementos-chave.

Esse último elemento citado por Gupta relaciona-se ao que Porter (1991) se refere como sustentabilidade, ou seja, uma estratégia genérica só gera bons resultados se ela for sustentável frente aos concorrentes, o que não é simples. As estratégias genéricas apresentam riscos que podem representar oportunidades de ataque da concorrência ou mesmo problemas por descuido da própria organização. No Quadro 5 são apresentados, de forma resumida, esses riscos.

Quadro 5 – Riscos das Estratégias Genéricas.

Riscos de Liderança no Custo	Riscos da Diferenciação	Riscos do Enfoque
Liderança custo não sustentada - Concorrentes imitam - Tecnologia muda - Outras bases para liderança no custo se desgastam	Diferenciação não sustentada - Concorrentes imitam - Bases para diferenciação passam a ser menos importantes para compradores	Enfoque é imitado O segmento-alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais - Estrutura erode - Demanda desaparece
Proximidade na diferenciação é perdida	Proximidade no custo é perdida	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento - Diferenças do segmento em relação a outros estreitam-se - Vantagens de uma linha ampla aumentam
Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos	Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos	Novos enfocadores subsegmentam a indústria

Fonte: Porter (1991).

4.2. Opções Estratégicas e Níveis de Incerteza

Courtney, Kirkland e Viguierie (1997) orientam que diferentes tipos de análises devem ser feitos para identificar e avaliar opções estratégicas em cada nível de incerteza.

Para ajudar a gerar a previsão precisa, útil no Nível 1, os gestores podem usar ferramentas estratégicas habituais como pesquisa de mercado, análise de custo e capacidade dos competidores e o modelo das cinco forças de Porter, entre outras. (Courtney *et al.*, 1997)

Em situações de Nível 2, os gestores devem, inicialmente, elaborar um conjunto de cenários discretos baseados em sua compreensão de como as incertezas residuais chave podem se comportar. Em seguida, de acordo com Courtney *et al.* (1997), um modelo de análise de decisão clássico pode ser usado para avaliar os riscos e retornos inerentes a estratégias alternativas. Neste nível, é importante analisar também os possíveis rumos da indústria para atingir os tais cenários. À medida que os eventos ocorrem e as probabilidades relativas dos cenários alternativos mudam, é provável que se tenha a necessidade de adaptar a estratégia adotada.

Em diversas circunstâncias, os mesmos autores observaram que situações de Nível 3 assemelham-se muito às de Nível 2. Os autores sugerem identificar um conjunto de cenários para descrever futuros alternativos, o que é mais complexo nesse nível, e as análises devem focar eventos que sinalizem movimentação do mercado para um ou outro cenário. Cenários que descrevam pontos extremos na faixa de resultados são normalmente de fácil identificação, porém de pouco direcionamento estratégico. Entretanto, estabelecer a faixa de cenários permite aos gestores determinar quão robustas são suas estratégias, identificar ganhadores e perdedores prováveis e determinar *grosso modo* o risco de estratégias que seguem o *status quo*.

Uma vez que não há cenários discretos no Nível 3, conclui-se ser uma difícil tarefa decidir quais dos possíveis resultados devem ser desenvolvidos completamente em futuros alternativos. Para isso, os mesmos autores apresentam

três regras gerais, a saber: 1) desenvolver apenas um número limitado de cenários; 2) evitar desenvolver cenários redundantes que não possuam uma aplicação única para a decisão estratégica; 3) desenvolver um conjunto de cenários que coletivamente contêm a provável faixa de resultados e não necessariamente todos os possíveis resultados futuros.

Em situações de Nível 4, tenta-se catalogar sistematicamente o que se sabe e o que é possível saber. Usualmente, ao menos um subconjunto de variáveis que determinarão como o mercado evoluirá ao longo do tempo pode ser identificado. A partir dessas variáveis, pode-se identificar favorável e desfavoravelmente indicadores que permitam rastrear a evolução do mercado ao longo do tempo e adaptar as estratégias à medida que novas informações estejam disponíveis. Uma alternativa usual é identificar possíveis padrões de evolução de mercado estudando mercados análogos desenvolvidos em outras situações de Nível de 4. (Courtney *et al.*, 1997)

Finalmente, os três autores citados argumentam que, embora não seja possível “quantificar os riscos e retornos das diferentes estratégias, os gerentes deveriam ser capazes de identificar que informação eles teriam que acreditar em relação ao futuro para justificar os investimentos por eles considerados”. (p.73 – Tradução da Autora) Para eles, a incerteza demanda uma abordagem mais flexível para análise de situação, portanto, o modelo antigo de abordagem única para qualquer situação é simplesmente inadequado.

4.3. Posturas e Movimentos Estratégicos

Para Courtney, Kirkland e Viguierie, é preciso introduzir um vocabulário básico para se tratar de estratégia antes de se tentar formular uma. Esse vocabulário engloba as **posturas estratégicas** que uma organização pode adotar frente à incerteza e o **portfólio de ações** que podem ser usadas para implementar a estratégia escolhida.

Em sua essência, a **postura** define as pretensões de uma estratégia em relação ao estado atual e futuro de uma indústria, que, segundo Courtney *et al.* (1997), podem ser **modelar**, **adaptar** e **reservar-se o direito de jogar**.

Os **modeladores** pretendem interferir na estrutura da indústria, modificando-a de acordo com seus interesses. Para tanto, utilizam como estratégia a criação de novas oportunidades de mercado. Os **adaptadores** simplesmente reagem às oportunidades oferecidas pelo mercado, tomando a estrutura da indústria (atual e futura) como dada. Sua posição estratégica varia, sendo hábeis em reconhecer e responder rapidamente aos desenvolvimentos do mercado com alta incerteza, e escolher quando e onde competir, quando em ambientes menos incertos. **Reservar-se o direito de jogar** é uma forma especial de adaptação, relevante apenas nos níveis 2 a 4. Por meio de investimentos incrementais, a organização alcança uma posição privilegiada, podendo esperar por um ambiente menos incerto para formular sua estratégia.

Mas, os autores alertam que uma postura apenas clarifica a intenção estratégica da organização, sendo necessárias ações para o cumprimento dessa intenção. Há três tipos de **movimentos** ou **portfolio de ações** especialmente relevantes para implantação de estratégia sob incerteza: os **movimentos sem arrependimento**, as **opções** e as **apostas altas**.

Os **movimentos sem arrependimento** são recompensadores independentemente do cenário que venha a se estabelecer. Os autores caracterizam como exemplos desse tipo de movimento, mesmo em ambientes altamente incertos, decisões estratégicas como investir em capacidade e entrar em certos mercados. As **opções** são formuladas para maximizar recompensas nos melhores cenários e minimizar perdas nos piores. Assemelham-se a opções financeiras por sua estrutura de recompensa assimétrica. As **apostas altas** são grandes comprometimentos, como elevados investimentos de capital ou aquisições, que podem resultar em grandes recompensas ou grandes perdas, a depender do cenário que venha a ocorrer. (Courtney *et al.*, 1997)

Tendo apresentado esses conceitos, Courtney, Kirkland e Viguerie prosseguem fazendo um relacionamento entre os níveis de incerteza, as posturas e os **portfolios**. Embora não seja uma análise trivial, os autores deixam transparecer sutilmente que, para cada nível de incerteza por eles identificados, há uma combinação de postura e movimento estratégicos mais indicado. A autora apresenta, a seguir, cada uma das combinações mais apropriadas, segundo a análise dos autores mesclada com a sua própria.

Situações de Nível 1 requerem uma postura de adaptadores. Em ambientes previsíveis, a maioria das empresas é adaptadora, com estratégias definidas por movimentos sem arrependimento. “Estratégias adaptadoras em situações de nível 1 não são necessariamente incrementais ou entediantes”. (Courtney *et al.*, 1997, p.79 – Tradução da Autora) Os melhores adaptadores de Nível 1 criam valor por meio de inovação em seus produtos ou serviços ou por melhorias em seus sistemas sem alterar a indústria.

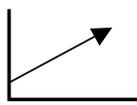
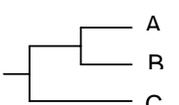
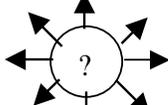
Nas situações de Nível 2, os modeladores tentam reduzir a incerteza e criar ordem. Uma estratégia modeladora é formulada para aumentar a probabilidade de ocorrência de um cenário favorável. Ações adequadas para modeladores de nível 2 podem ser os movimentos sem arrependimento. É importante, porém, ressaltar que “mesmo os melhores modeladores devem estar preparados para se adaptar”. (Courtney *et al.*, 1997, p.76 – Tradução da Autora)

Em situações de Nível 3, reservar-se o direito de jogar é uma postura comum, já que por investimentos incrementais pode-se obter informações úteis, colocando a empresa em posição privilegiada para expandir os negócios no futuro. Nesse nível, evitar apostas altas com risco excessivo desnecessário é um movimento indicado.

No Nível 4, modelar pode ser uma boa opção. Situações deste Nível podem oferecer maiores retornos embora envolvam mais riscos para empresas buscando modelar o mercado do que situações de Níveis 2 ou 3. Uma vez que nenhum gerente sabe necessariamente qual é a melhor estratégia nesses ambientes, o papel do modelador é prover uma visão da estrutura e dos padrões industriais que coordenarão as estratégias de outros jogadores e direcionar o mercado para um resultado mais estável e favorável. Pode-se agir por meio de apostas altas ou opções, dependendo da situação ou da agressividade do modelador.

No Quadro 6, relaciona-se cada um dos níveis de incerteza identificados com alguns de seus elementos característicos.

Quadro 6 – Os Níveis de Incerteza e suas Características.

				
	Futuro Suficientemente Claro	Futuros Alternativos	Faixa de Cenários Futuros	Ambigüidade Verdadeira
O Que é Identificado	Uma visão única do Futuro.	Um conjunto limitado de possíveis futuros, um dos quais ocorrerá.	Uma faixa de possíveis resultados futuros.	Não se identifica sequer uma faixa de possíveis resultados futuros.
Exemplos de Fontes de Incerteza	- Investimentos em mercados estáveis - Reações de clientes e concorrentes para estratégias que reposicionam marcas bem estabelecidas.	- Mudanças de regulamentos, legislações e judiciais potenciais. - Movimentos imprevisíveis de concorrentes.	- Demanda por novos produtos ou serviços. - Condições macro-econômicas instáveis.	- Resultados de descontinuidades tecnológicas econômicas e sociais. - Evolução em mercados que estão se formando.
Gerenciamento do Risco	- Diversificar para gerenciar o risco é inútil. - Pode optar por diversificar por outras razões.	- Diversificação clássica faz algum sentido. - <i>Hedging</i> e seguro são táticas válidas de gerenciamento de risco: seguro pode ser viável mesmo quando as táticas de <i>hedging</i> sejam muito caras, modeladores devem evitar custo de perda de influência para obter sucesso.	- <i>Hedging</i> faz pouco sentido. - Diversificação clássica e seguro são usualmente válidos: diversificação clássica envolve <i>portfolio</i> de opções reais, modeladores devem evitar custo de perda de influência se quiserem ser bem sucedidos.	- Riscos de estratégias focalizadas são altos, mas não podem ser quantificados. - Focalizar se houver: única oportunidade de modelar, habilidade de limitar irreversibilidade de investimentos e de se proteger contra os cenários piores. - Diversificação clássica e seguro são usualmente válidos.
Ferramentas de Análise da Situação	Ferramentas Tradicionais: - Cinco Forças Porter - Pesquisa Mercado - <i>Benchmarks</i> de custo - Análise <i>SWOT</i> - Diagnósticos de competências distintas - Fluxo de Caixa Descontado / VPL	Ferramentas Tradicionais mais: - Árvores de decisão e eventos - Exercício de Planejamento de Cenários - Teoria dos Jogos - Técnicas de Opções Reais	Ferramentas Tradicionais mais: - Planejamento de Cenários - Teoria dos Jogos - Técnicas de pesquisa de demanda latente. - Modelos de Dinâmica de Sistemas - Técnicas de Opções Reais	Estudar em que se deve acreditar para suportar uma dada estratégia: - Analogias e casos de referência. - Gerenciamento 'simulação de vôo'.
Produtos Finais	- Previsões pontuais de todas os indicadores de valor chave e como cada estratégia os transforma. - Modelo de Fluxo de Caixa Descontado para avaliar estratégias alternativas.	- Descrição completa de um conjunto de cenários MECE. - Conhecer como cada estratégia potencial altera a probabilidade de cada cenário e os retornos para a companhia em cada cenário.	- Descrição completa de cenários representativos. - Conhecer, na faixa de possíveis cenários, resultados para estratégias potenciais. - Saber como cada estratégia afeta a probabilidade de diferentes pontos dentro da faixa de possíveis cenários.	- Conjunto completo das crenças para suportar estratégias diferentes. - Analogias de suporte e casos de referência. - Indicadores chave de mercado.
Modelo de Tomada de Decisão	Escolher a estratégia que maximize o objetivo da empresa.	Análise de Decisões.	Análises de Decisão Qualitativas.	Estar confortável com o que se deve acreditar.

Fonte: Courtney (2001).

Courtney, Kirkland e Viguerie afirmam que, em um aspecto, seu artigo é um guia para julgar quais ferramentas analíticas podem ajudar nos vários níveis de incerteza e quais não podem.

Considerando, entretanto, que o ambiente de atuação das organizações e o próprio meio em que as indústrias estão inseridos são dinâmicos, pode-se deduzir que nenhum modelo ou estratégia de competição pode ser rígido e inalterado. Se as circunstâncias mudam, as posturas devem mudar ou estarão fadadas ao fracasso. Isso aplica-se também ao posicionamento estratégico das organizações. As mudanças que podem ocorrer em uma determinada indústria podem demandar uma substituição ou variação na estratégia genérica da empresa.

Como ocorrem alterações constantes no ambiente de atuação de uma empresa, seja em nível macro ou micro, é necessário que ela esteja sempre preparada para isso. É preciso que sua postura esteja em concordância com as mudanças na estrutura da indústria em que ela está contida.

Isso pode se dar de maneiras diversas, sendo que alguns elementos são fundamentais para que a organização se mantenha bem posicionada perante as concorrentes. As alterações nas organizações exigem que elas estejam bem estabelecidas no sentido de terem seus objetivos fundamentais claros, uma estrutura sólida, comunicação eficiente e, sobretudo, uma cultura organizacional que permita que todos os envolvidos em um processo de mudança compreendam o que está acontecendo e percebam o rumo que deve ser tomado.

Caso contrário, pode haver diversos problemas como de comunicação ou entendimento, dispersão de interesses e divergência de prioridades, entre outros, capazes de resultar em graves crises ou mesmo falência das organizações.