

## CAPÍTULO 2

# *O que É Estratégia?*

Michael E. Porter

---

### *Eficácia Operacional Não É Estratégia*

Há mais de duas décadas os gerentes estão aprendendo a atuar segundo um novo conjunto de regras. As empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado. É importante que pratiquem de modo constante o *benchmark* para atingir as melhores práticas. Também devem terceirizar de forma agressiva para conquistar eficiência. E é fundamental que fomentem umas poucas competências essenciais, na corrida para permanecer à frente dos rivais.

O posicionamento — que já se situou no cerne da estratégia — tem sido rejeitado como algo excessivamente estático para os mercados dinâmicos e para as tecnologias em transformação da atualidade. De acordo com o novo dogma, os rivais são capazes de copiar com rapidez qualquer posição de mercado, e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, uma situação temporária.

Mas essas crenças são meias verdades perigosas e estão levando um número crescente de empresas para as vertentes da competição mutuamente destrutiva. Sem dúvida, algumas barreiras da competição estão desmoronando, com a atenuação da regulamentação e com a globalização dos mercados. É verdade que as empresas investiram energias, de forma adequada, para se tornarem mais esbeltas e ágeis. No entanto, em vários setores, o que muitos denominam *hipercompetição* não passa de autoflagelação, em vez do resultado inevitável da mudança nos paradigmas da competição.

---

Novembro-dezembro de 1996.

Este artigo contou com a colaboração de várias pessoas e empresas. O autor agradece em especial a Jan Rivkin, co-autor de um artigo correlato. Nicolaj Siggelkow, Dawn Sylvester e Lucia Marshall contribuíram com pesquisas substanciais. Tarun Khanna, Roger Martin e Anita McGahan ajudaram com comentários especialmente abrangentes.

A raiz do problema é a incapacidade de distinguir entre eficácia operacional e estratégia. A busca da produtividade, da qualidade e da velocidade disseminou uma quantidade extraordinária de ferramentas e técnicas gerenciais: gestão da qualidade total, benchmarking, competição baseada no tempo, terceirização, parceria, reengenharia e gestão da mudança. Embora as melhorias operacionais daí resultantes muitas vezes tenham sido drásticas, muitas empresas se frustraram com a incapacidade de refletir estes ganhos em rentabilidade sustentada. E aos poucos, de forma quase imperceptível, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia. À medida que se desdobram para melhorar em todas as frentes, os gerentes se distanciam cada vez mais das posições competitivas viáveis.

## EFICÁCIA OPERACIONAL: CONDIÇÃO NECESSÁRIA MAS NÃO SUFICIENTE

Tanto a eficácia operacional como a estratégia são essenciais para o desempenho superior, que, afinal, é o objetivo primordial de todas as empresas. Mas uma e outra atuam de formas muito diferentes.

Uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável. Ela precisa proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos. Daí decorre a aritmética da rentabilidade superior: o fornecimento de maior valor permite à empresa cobrar preços unitários médios mais elevados; a maior eficiência resulta em custos unitários médios mais baixos.

Em última instância, todas as diferenças entre as empresas no custo ou no preço derivam das centenas de atividades necessárias para a criação, produção, venda e entrega dos produtos ou serviços, tais como visitas a clientes, montagem de produtos acabados e treinamento de funcionários. Os custos são gerados pelo desempenho das atividades e as vantagens de custo resultam do exercício de determinadas atividades de forma mais eficiente do que os concorrentes. Do mesmo modo, a diferenciação emana da escolha das atividades e da maneira como são desempenhadas. Assim, estas são as unidades básicas da vantagem competitiva. A vantagem ou a desvantagem total é a consequência de todas as atividades da empresa, e não apenas de umas poucas.<sup>1</sup>

A eficácia operacional (EO) significa o desempenho de atividades melhor do que os rivais. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse

aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, como, por exemplo, a redução dos defeitos nos produtos ou o desenvolvimento de melhores produtos com maior rapidez. Em contraste, o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades *diferentes* das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira *diferente*. (Ver Figura 2.1.)

As diferenças na eficácia operacional das empresas são difusas. Algumas empresas são capazes de obter maior aproveitamento dos insumos do que outras, pois eliminam o desperdício de esforços, adotam tecnologias mais avançadas, motivam melhor os funcionários ou conseguem melhores insights sobre o gerenciamento de determinadas atividades ou de um conjunto de atividades. Estas diferenças na eficácia operacional são uma importante fonte da diversidade de rentabilidade entre os concorrentes, pois afetam diretamente as posições de custo relativas e os níveis de diferenciação.

As diferenças na eficácia operacional foram a essência do desafio japonês às empresas ocidentais nos anos 80. Os japoneses estavam tão à frente

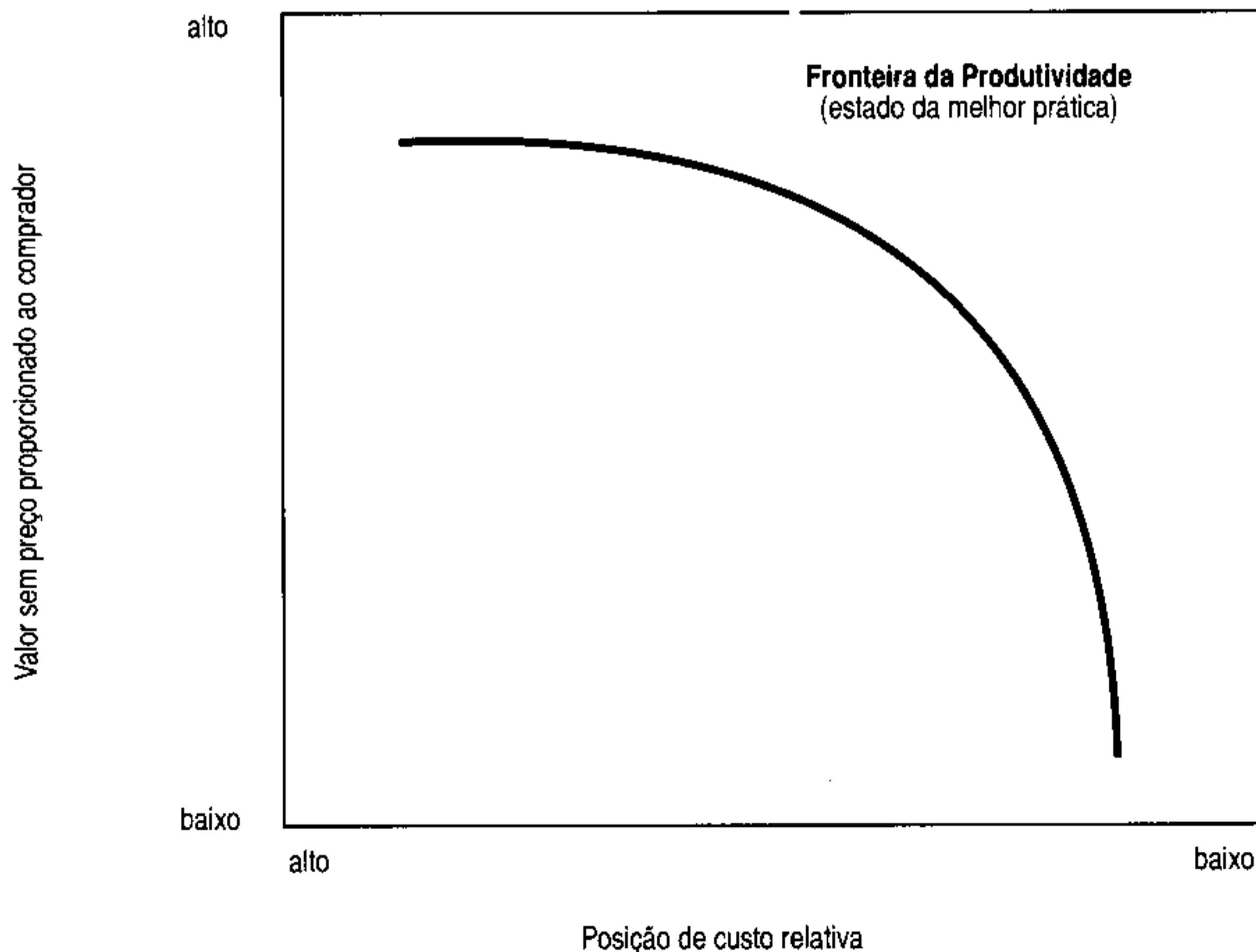


FIGURA 2.1 • Eficácia operacional *versus* posicionamento estratégico.

dos rivais na eficácia operacional que eram capazes de oferecer, ao mesmo tempo, menores custos e maior qualidade. É importante insistir neste ponto, pois dele depende boa parte do pensamento recente sobre a competição. Imagine por um momento uma *fronteira da produtividade* constituída da soma de todas as melhores práticas existentes num determinado momento. Pense nela como o valor máximo que uma empresa é capaz de proporcionar com o fornecimento de um certo produto ou serviço, a um dado custo, utilizando os melhores recursos disponíveis em termos de tecnologia, habilidade, técnica gerencial e insumos de terceiros. A fronteira da produtividade se aplica às atividades individuais, a grupos de atividades vinculadas, como processamento de pedidos e fabricação, e à totalidade das atividades da empresa. Ao melhorar a eficácia operacional, a empresa se movimenta em direção à fronteira. Para tanto, talvez necessite de investimentos de capital, de mudança de pessoal ou, simplesmente, de novos métodos de gestão.

A fronteira da produtividade se movimenta em continuidade para fora, com o desenvolvimento de novas tecnologias e abordagens gerenciais e em razão da disponibilidade de novos insumos. Os computadores laptop, a comunicação móvel, a Internet e softwares como o Lotus Notes, por exemplo, redefiniram a fronteira da produtividade para as operações das forças de vendas e criaram fecundas possibilidades para a vinculação das vendas com atividades como o processamento de pedidos e o apoio no pós-venda. Do mesmo modo, a produção enxuta, que envolve uma gama de atividades, permitiu melhorias substanciais na produtividade fabril e na utilização dos ativos.

Pelo menos durante a última década, os gerentes estiveram preocupados com a melhoria da eficácia operacional. Através de programas como gestão da qualidade total (GQT), competição baseada no tempo e benchmarking, lograram alterar a forma como desempenhavam as atividades, de modo a eliminar as ineficiências, aumentar a satisfação dos clientes e atingir as melhores práticas. Na esperança de acompanhar os deslocamentos na fronteira da produtividade, os gerentes aderiram à melhoria contínua, ao empowerment, à gestão da mudança e à denominada organização que aprende. A popularidade da terceirização e da corporação virtual refletem o reconhecimento crescente de que é difícil desempenhar todas as atividades com a mesma produtividade dos especialistas.

À medida que se movimentam em direção à fronteira, as empresas muitas vezes são capazes de melhorar, ao mesmo tempo, múltiplas dimensões do desempenho. Por exemplo, os fabricantes que adotaram a prática japo-

nesa de conversões rápidas, nos anos 80, foram capazes de, simultaneamente, reduzir os custos e ampliar a diferenciação. Aspectos que já foram considerados verdadeiras opções excludentes — como nível de defeitos e custos, por exemplo — se revelaram ilusões decorrentes de deficiências na eficácia operacional. Os gerentes aprenderam a rejeitar essas falsas opções excludentes.

O constante aprimoramento da eficácia operacional é imprescindível para a consecução da rentabilidade superior. No entanto, em geral, não é o bastante. Com base apenas na eficácia operacional, poucas empresas competem com êxito durante períodos mais prolongados, enfrentando dificuldades cada vez maiores em manter-se à frente dos rivais. A causa mais óbvia desta situação é a rápida proliferação de práticas melhores. Os concorrentes conseguem imitar com rapidez as técnicas gerenciais, as novas tecnologias, as melhorias nos insumos e as formas superiores de atender às necessidades dos clientes. As soluções mais genéricas — aquelas utilizáveis em vários ambientes — são as de mais rápida difusão. Veja a disseminação das técnicas de EO, acelerada pelo apoio das consultorias.

A competição na base da EO desloca para fora a fronteira da produtividade, elevando os padrões para todos os participantes. No entanto, embora acarrete melhorias absolutas na eficácia operacional, essa modalidade de competição não gera aprimoramentos relativos para qualquer concorrente. Analise a situação do setor gráfico comercial dos Estados Unidos, de US\$5 bilhões. Os principais participantes — R.R. Donnelley & Sons Company, Quebecor, World Color Press e Big Flower Press — travam acirrada competição para atender a todos os tipos de clientes, oferecendo o mesmo conjunto de tecnologias de impressão (gravura e web offset), investido maciçamente nos mesmos novos equipamentos, rodando as suas prensas com maior velocidade e reduzindo o tamanho das equipes operacionais. Mas os principais ganhos de produtividade daí resultantes estão sendo aproveitados pelos clientes e pelos fornecedores de equipamentos, em vez de serem retidos pelas empresas, sob a forma de maior rentabilidade. Até mesmo a margem de lucro da Donnelley, a líder do setor, consistentemente acima dos 7 por cento nos anos 80, caiu para menos de 4,6 por cento em 1995. Esse padrão se repete em muitos setores. Mesmo os japoneses, pioneiros da nova competição, padecem de baixa rentabilidade crônica. (Ver, a seguir, “As Empresas Japonesas Raramente Têm Estratégias”.)

---

## As Empresas Japonesas Raramente Têm Estratégias

Nos anos 70 e 80, os japoneses desencadearam uma revolução global na eficácia operacional, introduzindo práticas pioneiras, como gestão da qualidade total e melhoria contínua. Em consequência, os fabricantes japoneses desfrutaram, durante muitos anos, de substanciais vantagens de custo e qualidade.

Mas as empresas raramente desenvolveram posições estratégicas distintas, do tipo discutido neste artigo. As que o fizeram — Sony, Canon e Sega, por exemplo — foram a exceção, e não a regra. A maioria delas imita e emula umas as outras. A maioria dos rivais oferece quase, se não exatamente, a mesma variedade de produtos, características e serviços; todos empregam os mesmos canais e imitam as configurações fabris uns dos outros.

Hoje em dia, os riscos do estilo japonês de competição estão cada vez mais evidentes. Nos anos 80, com os rivais operando longe da fronteira da produtividade, parecia possível continuar vencendo, indefinidamente, no custo e na produtividade. Todas as empresas japonesas eram capazes de crescer na economia interna em expansão e através da penetração nos mercados globais. Pareciam irrefreáveis. Mas, com a redução da distância na eficácia operacional, as empresas japonesas se vêem cada vez mais emaranhadas numa armadilha de própria confecção. Caso pretendam desenlear-se das lides mutuamente destrutivas que agora assolam seu desempenho, essas empresas precisarão aprender estratégia.

Para tanto, talvez tenham que superar sólidas barreiras culturais. É notório o fato de que o Japão se orienta pelo consenso e as empresas apresentam a forte tendência de conciliar, em vez de acentuar, as diferenças individuais. Os japoneses também revelam uma tradição de serviços profundamente arraigada, que os predispõe a dar o melhor de si para satisfazer a qualquer necessidade dos clientes. As empresas que competem dessa forma acabam desfocando as distinções das respectivas posições, tornando-se tudo para todos os clientes.

---

Essa análise sobre o Japão foi extraída das pesquisas do autor com Hirotaka Takeuchi, auxiliada por Mariko Sakakibara.

---

A segunda razão pela qual a melhoria da eficácia operacional é insuficiente — a convergência competitiva — é mais sutil e insidiosa. Quanto mais praticam o benchmarking, mais as empresas se assemelham entre si. Quanto mais os rivais terceirizam as atividades para prestadores de serviços

eficientes, em geral os mesmos, mais genéricas se tornam as atividades. À medida que os rivais emulam uns aos outros nas melhorias de qualidade, nas reduções dos ciclos e nas parcerias com os fornecedores, as estratégias se tornam convergentes e a competição se transforma numa série de corridas ao longo das mesmas trajetórias, em que ninguém ganha o grande prêmio. A competição baseada apenas na eficácia operacional é mutuamente destrutiva, levando a guerras de desgaste que terminam apenas com a limitação da competição.

A recente onda de consolidação setorial, através de fusões e incorporações, faz sentido no contexto da eficácia operacional. Induzidos pela pressão do desempenho e na falta da visão estratégica, as empresas não dispunham de melhor idéia do que a simples aquisição dos rivais. Os concorrentes remanescentes geralmente são aqueles que sobreviveram por mais tempo do que os demais, e não as empresas que desfrutavam de efetiva vantagem comparativa.

Após uma década de ganhos impressionantes na eficácia operacional, muitas empresas estão enfrentando retornos decrescentes. A melhoria contínua foi incutida nos cérebros dos gerentes. Mas, de modo inadvertido, as ferramentas estão arrastando as empresas em direção à imitação e à homogeneidade. Gradualmente, os gerentes permitiram que a eficácia operacional suplantasse a estratégia. O resultado é uma competição de soma zero, com preços estáticos ou declinantes e pressões de custo que comprometem a capacidade das empresas de investir no longo prazo do negócio.

### *A Estratégia se Alicerça na Exclusividade das Atividades*

O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores. (Ver, a seguir, “Encontrando Novas Posições: A Vantagem do Empreendedor”.)

A Southwest Airlines Company, por exemplo, oferece serviços de curtas distâncias, de baixo custo e ponto a ponto entre cidades de médio porte e aeroportos secundários de grandes cidades. A Southwest evita grandes aeroportos e não voa grandes distâncias. Seus clientes abrangem usuários empresariais, famílias e estudantes. As partidas frequentes e as baixas tarifas atraem clientes sensíveis ao preço que, de outro modo, viajariam de ônibus ou de automóvel, e usuários que enfatizam a conveniência e que, em outras rotas, escolheriam empresas que oferecessem serviços completos.

A maioria dos gerentes descrevem o posicionamento estratégico em termos de clientes: “A Southwest Airlines atende a usuários sensíveis ao preço e à conveniência”, por exemplo. Mas a essência da estratégia está nas atividades — a opção de desempenhar as atividades de forma diferente ou de desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais. Do contrário, ela é nada mais que um slogan de marketing, incapaz de resistir à competição.

As empresas aéreas de serviços completos foram formatadas para conduzir os passageiros de praticamente qualquer ponto A para qualquer ponto B. Para alcançar um grande número de localidades e servir os passageiros com vôos de conexão, as linhas aéreas adotam um sistema de eixos e raios centrado nos grandes aeroportos. Para atrair os passageiros que desejam maior conforto, oferecem serviços de primeira classe ou de classe executiva. Para acomodar os que precisam mudar de avião, coordenam as programações e controlam as transferências de bagagem. Como alguns estarão viajando por muitas horas, as linhas aéreas de serviços completos oferecem refeições.

Em contraste, a Southwest desenvolve todas as atividades de modo a prestar serviços convenientes, de baixo custo, em seu tipo específico de rotas. Através de paradas mais curtas nos terminais, com a duração de apenas quinze minutos, consegue manter os aviões em vôo durante mais horas do que os concorrentes e fornecer saídas mais frequentes com menor quantidade de aeronaves. A Southwest não oferece refeições, lugares marcados, transferência de bagagem entre linhas e classes de serviços diferenciadas. A passagem automática com os tíquetes nos portões de embarque estimula os clientes a evitar os agentes de viagem, permitindo que ela não pague comissões. A frota padronizada de aeronaves 737 impulsiona a eficiência da manutenção.

A Southwest demarcou uma posição estratégica única e valiosa, com base num conjunto de atividades sob medida. Nas rotas atendidas por ela, uma linha aérea de serviços completos nunca seria mais conveniente ou de custos mais baixos. (Ver Figura 2.2.)

A Ikea, varejista global de móveis sediado na Suécia, também apresenta um nítido posicionamento estratégico. Focaliza jovens compradores que querem estilo e baixo custo. O que transforma esse conceito de marketing num posicionamento estratégico é um conjunto de atividades sob medida que o tornam operacional. Como a Southwest, a Ikea optou por desempenhar suas atividades de forma diferente dos concorrentes.



## Encontrando Novas Posições: A Vantagem do Empreendedor

É possível pensar a competição estratégica como o processo de perceber novas posições, cativando os clientes já atendidos por posições existentes ou atraindo novos clientes para o mercado. Por exemplo, as superlojas que oferecem especialização de mercadorias numa mesma categoria de produtos conquistam fatias do mercado até então detidas pelas lojas de departamento de múltiplas linhas, que proporcionam uma seleção mais limitada em muitas categorias de produtos. Os catálogos de reembolso postal atraem os clientes que anseiam por conveniência. Em princípio, as empresas estabelecidas e os novos empreendedores enfrentam os mesmos desafios na descoberta de uma posição estratégica. Na prática, os novos entrantes desfrutam de uma vantagem.

Geralmente, os posicionamentos estratégicos não são óbvios e sua descoberta exige criatividade e insight. Os novos entrantes muitas vezes descobrem posições únicas que estavam disponíveis mas eram simplesmente ignoradas pelos concorrentes estabelecidos. A Ikea, por exemplo, identificou um grupo de clientes que havia sido negligenciado ou estava sendo atendido de maneira deficiente. O ingresso da Circuit City Stores no mercado de automóveis usados, CarMax, se baseia numa nova maneira de desempenhar as atividades — ampla reforma dos automóveis, garantia dos produtos, impossibilidade de regateio do preço, utilização sofisticada de financiamento próprio — que há muito estava disponível para as empresas estabelecidas.

Os novos entrantes são capazes de prosperar, através de uma posição já ocupada por um concorrente que foi perdendo a força em decorrência de anos de imitação e de ampliação. E os entrantes originários de outros setores conseguem criar novas posições, a partir de atividades diferenciadoras extraídas dos próprios negócios. A CarMax conta com o forte apoio da Circuit City na gestão dos estoques, no crédito e em outras funções típicas do varejo de produtos eletrônicos de consumo.

Com maior frequência, contudo, as novas posições emergem da própria mudança.

Surgem novos grupos de consumidores e de ocasiões de compra; com a evolução da sociedade, aparecem novas necessidades, criam-se novos canais de distribuição, desenvolvem-se novas tecnologias, novos equipamentos e sistemas de informação se tornam disponíveis. Quando ocorrem as mudanças, os novos entrantes, livres e desembaraçados do ônus da longa tradição no setor, têm condições de perceber com mais facilidade o potencial de uma nova forma de competição. Ao contrário dos concorrentes estabelecidos, os recém-chegados são mais flexíveis, pois não enfrentam a necessidade de conciliações com as atividades atuais.

---

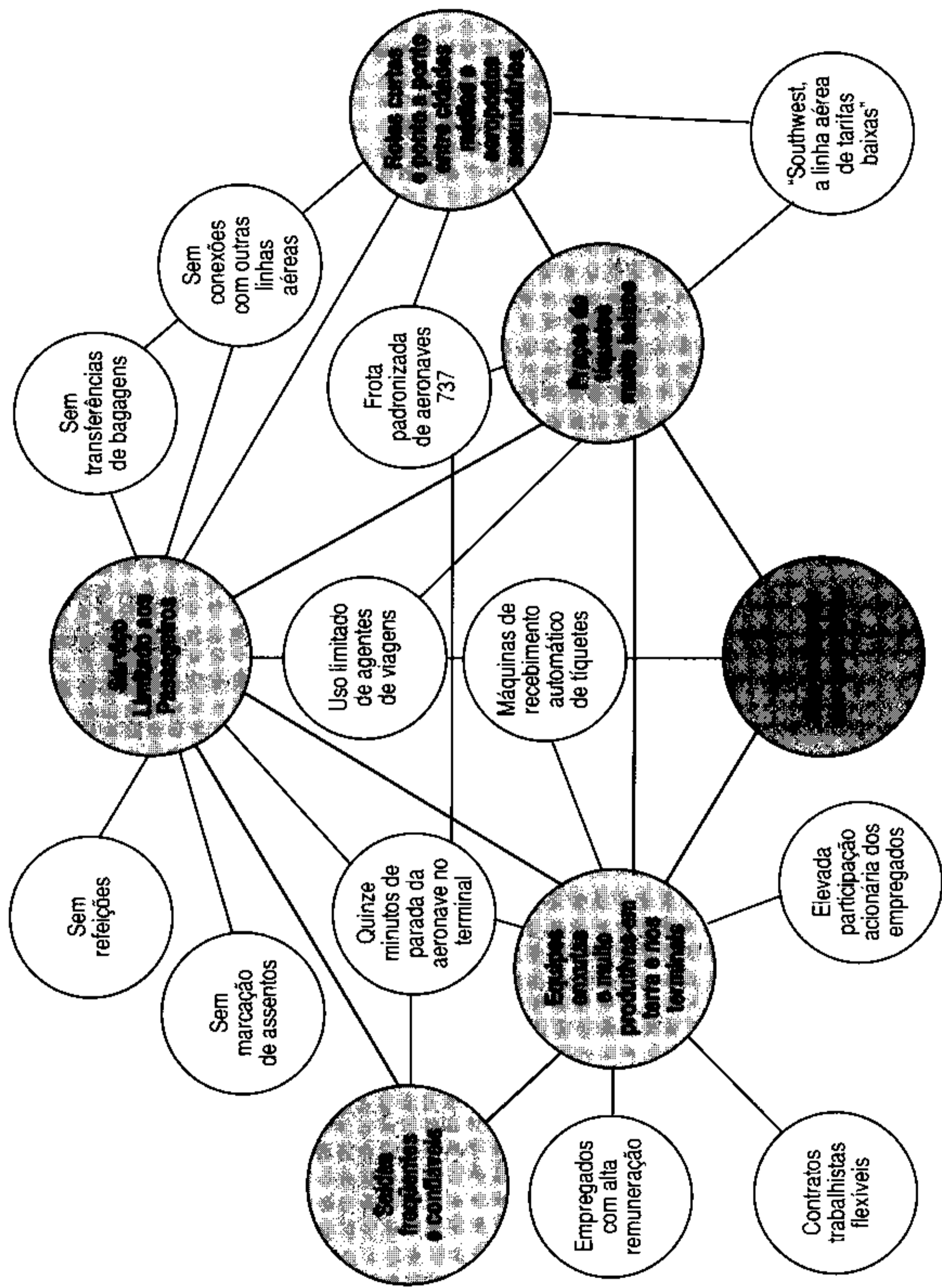


FIGURA 2.2 • Sistema de atividades da Southwest Airlines.

Imagine a típica loja de móveis. A sala de exposições exhibe amostras das mercadorias. Uma área talvez contenha vinte e cinco sofás, outra exhibirá cinco mesas de jantar. Mas esses itens representam apenas uma fração das escolhas disponíveis para os clientes. Inúmeros livros contendo retalhos de tecidos, amostras de madeiras ou alternativas de estilos oferecem milhares de variedades de produtos. Os vendedores em geral acompanham os clientes através da loja, respondendo a perguntas e ajudando-os a navegar nesse labirinto de opções. Quando o cliente faz uma escolha, o pedido é transmitido ao fabricante terceirizado. Com sorte, a mobília será entregue em sua casa em seis ou oito semanas. Essa é uma cadeia de valores que maximiza a personalização e o serviço, mas o faz a um alto custo.

Ao contrário, a Ikea atende a um cliente que está feliz em trocar serviço por custo. Em vez de um associado de vendas que segue os clientes por toda a loja, ela utiliza um modelo de auto-serviço baseado em exposições na própria loja, que não deixam lugar a dúvidas. Em vez de confiar exclusivamente em fabricantes terceirizados, a Ikea desenha os próprios móveis modulares de baixo custo e prontos para montar, compatíveis com seu posicionamento. Em lojas gigantescas, exhibe todos os produtos, em ambientes parecidos com salas reais, de modo que o cliente não necessite de um decorador para ajudá-lo a imaginar como combinar as peças. Junto às exposições mobiliadas, encontra-se uma seção de depósito, com os produtos em caixas sobre estrados de carga. Os clientes efetuam o próprio carregamento e entrega e a Ikea até mesmo vende um *rack* de capota para o carro, que pode ser devolvido à loja e seu custo reembolsado na próxima visita.

Embora boa parte desse posicionamento de baixo custo decorra do trabalho dos próprios clientes, a Ikea oferece inúmeros serviços extras não disponíveis nos concorrentes. Um deles são as creches existentes nas lojas. Outro é a ampliação das horas de atendimento. Esses serviços são adequados, de forma exclusiva, às necessidades dos clientes, geralmente jovens não afluentes, provavelmente com filhos (mas sem babá), que, como trabalham para viver, necessitam fazer suas compras em horas pouco usuais. (Ver Figura 2.3.)

## AS ORIGENS DAS POSIÇÕES ESTRATÉGICAS

As posições estratégicas emergem de três fontes distintas que não são mutuamente excludentes e em geral se encontram imbricadas. Primeiro, o posicionamento pode estar baseado na produção de um subconjunto dos produtos ou serviços de um setor. Denomino essa modalidade *posiciona-*

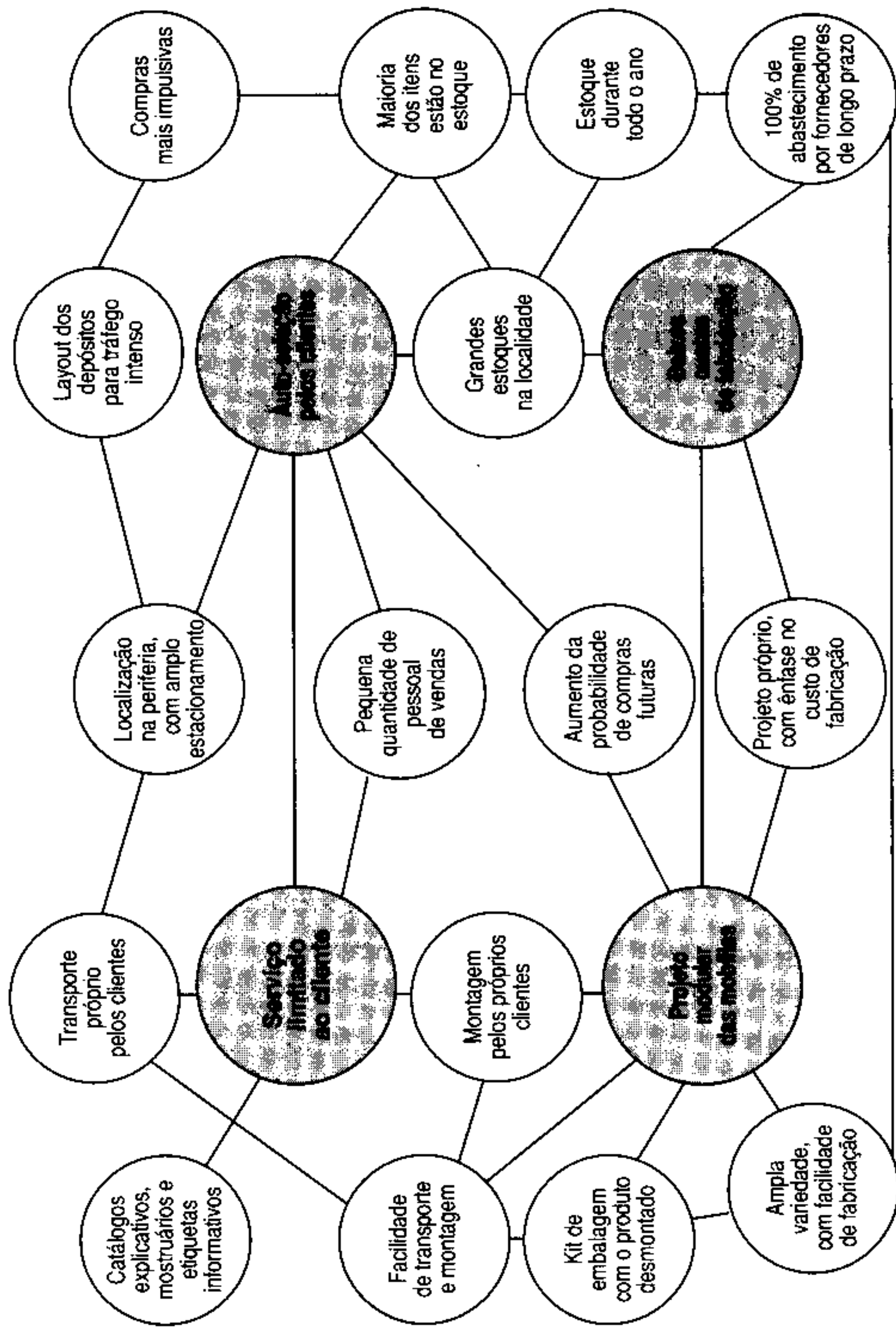


FIGURA 2.3 • Mapeamento do sistema de atividades.

Os mapas do sistema de atividades, como este da Ikea, mostram como a posição estratégica da empresa se resume num conjunto de atividades sob medida, tendo em vista a colocação em prática. Nas empresas com uma nítida posição estratégica, tornam-se possíveis a identificação e a implementação de questões de nível mais elevado (nos círculos sombreados), através de conjuntos de atividades estreitamente vinculadas (nos círculos brancos).

*mento baseado na variedade*, pois se fundamenta na escolha de variedades de produtos ou serviços e não em segmentos de clientes. O posicionamento baseado na variedade faz sentido econômico quando a empresa é capaz de produzir determinados produtos ou serviços utilizando conjuntos de atividades diferenciadas.

A Jiffy Lube International, por exemplo, se especializou na lubrificação de automóveis e não oferece outros tipos de serviços de manutenção ou consertos. Sua cadeia de valores produz serviços mais rápidos e a custos mais baixos do que os de oficinas de automóveis com uma linha de atendimento mais ampla. Essa combinação é tão atraente que muitos clientes subdividem as compras, utilizando a Jiffy Lube para as trocas de óleo e recorrendo aos concorrentes para os demais serviços.

O Vanguard Group, líder no setor de fundos mútuos, é outro exemplo de posicionamento baseado na variedade. A Vanguard proporciona um conjunto de alternativas de aplicações financeiras em ações ordinárias, debêntures e fundos de investimento que oferecem desempenho previsível e baixo nível de despesas. A abordagem de investimentos da empresa sacrifica, deliberadamente, a possibilidade de desempenhos extraordinários em determinados anos, em favor do desempenho relativamente bom em todos os anos. A Vanguard, por exemplo, é conhecida pelos fundos de índices. Evita apostar nas taxas de juros e se afasta de carteiras de ações mais concentradas. Os gestores dos fundos mantêm baixos os níveis de negociações, o que contribui para a redução das despesas; além disso, a empresa desestimula os clientes a efetuar muitas compras e vendas, pois o número de transações eleva os custos e talvez force o gestor do fundo a aumentar a frequência das negociações para aplicar os novos capitais e gerar caixa para os resgates. A Vanguard também adota uma abordagem consistente de baixo custo, no gerenciamento da distribuição, dos serviços aos clientes e do marketing. Muitos investidores incluem nas carteiras um ou mais fundos Vanguard, ao mesmo tempo em que compram dos concorrentes, de forma mais agressiva, participações em fundos gerenciados ou especializados.

Os clientes da Vanguard ou da Jiffy Lube estão aderindo a uma cadeia de valores superior para um tipo específico de serviços. O posicionamento baseado na variedade é capaz de atender a uma ampla gama de clientes, mas, para a maioria, corresponderá apenas a um subconjunto das suas necessidades. (Ver Figura 2.4.)

Um segundo critério para o posicionamento é o de atender à maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes. Denomino essa modalidade *posicionamento baseado nas necessidades*, que está mais próximo

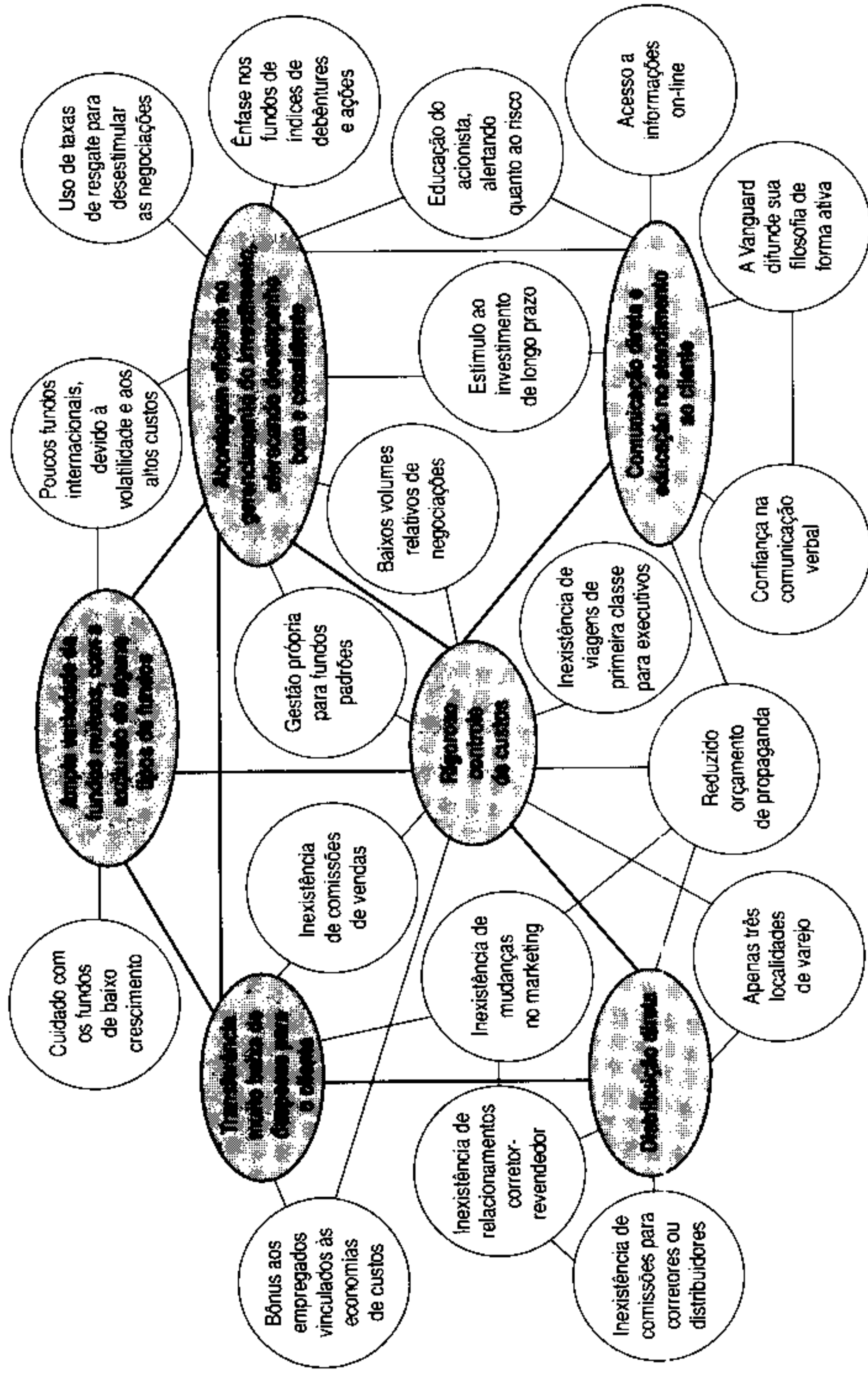


FIGURA 2.4 • Sistema de atividades da Vanguard.

Os mapas do sistema de atividades podem ser úteis para a análise e fortalecimento da compatibilidade estratégica. Um conjunto de perguntas básicas proporciona orientação ao longo do processo. Primeiro, cada atividade é consistente com o posicionamento geral— as variedades produzidas, as necessidades satisfeitas, e os tipos de clientes procurados? Peça aos responsáveis por cada atividade para identificar como as outras atividades da empresa melhoram ou prejudicam seu desempenho. Segundo, há maneiras de acentuar a forma como as atividades ou grupos de atividades se reforçam reciprocamente? Finalmente, a implementação de mudanças em uma necessidade seria capaz de eliminar a necessidade de desempenhar outras atividades?

do pensamento tradicional sobre a orientação para um determinado segmento de clientes como alvo. Surge quando há um grupo de clientes com necessidades diferenciadas e quando um conjunto de atividades sob medida é capaz de satisfazer melhor a essas necessidades. Alguns grupos são mais sensíveis ao preço do que outros, demandam diferentes características de produtos e necessitam de quantidades variáveis de informações, suporte e serviços. Os clientes da Ikea são um bom exemplo de um desses grupos. A Ikea procura satisfazer à totalidade das necessidades de mobílias domésticas dos clientes-alvo, e não a apenas a um subconjunto dessas necessidades.

Uma variante do posicionamento baseado nas necessidades é aquele em que o mesmo cliente tem diferentes necessidades, em diferentes ocasiões ou em diferentes tipos de transações. A mesma pessoa, por exemplo, talvez apresente necessidades diversas quando estiver viajando a negócios ou a lazer com a família. Os compradores de latas — as empresas de bebidas, por exemplo — talvez exibam necessidades diferentes aos principais fornecedores, em comparação com as apresentadas às fontes de abastecimento secundárias.

Para a maioria dos gerentes, é intuitivo conceber as empresas em termos das necessidades dos clientes que estão sendo satisfeitas. Mas um elemento crítico do posicionamento baseado nas necessidades não tem nada de intuitivo e, em geral, é negligenciado. As diferenças de necessidades não se refletem em posicionamentos significativos, a não ser que *também* se distinga o melhor conjunto de atividades para satisfazer-lhes. Se não fosse assim, todos os concorrentes seriam capazes de atender às mesmas necessidades e o posicionamento deixaria de ser exclusivo ou valioso.

Nas atividades de “private banking”, por exemplo, a Bessemer Trust Company fixa o alvo em famílias com, no mínimo, US\$5 milhões em ativos disponíveis para investimento, que tenham como objetivo a preservação do capital, juntamente com a acumulação de riqueza. Atribuindo um sofisticado gerente de contas para cada 14 famílias, a Bessemer configurou as atividades para o serviço personalizado. Por exemplo, é mais provável que as reuniões se realizem no iate ou na casa de campo do cliente do que no escritório. A empresa oferece um amplo conjunto de serviços personalizados, como gestão de investimentos financeiros e administração de imóveis, supervisão de investimentos em petróleo e gás e serviços de administração de cavalos de corrida e aviões. Os clientes da Bessemer raramente necessitam de empréstimos, a principal atividade da maioria dos “private banks”, que representam uma fração mínima dos saldos e rendimentos. Não obstante a mais generosa remuneração para os gerentes de contas e o mais alto custo de pessoal como percentagem das despesas operacionais, a diferencia-

ção do Bessemer em relação às famílias-alvo proporciona um retorno sobre o patrimônio líquido que é considerado o mais elevado de todos os concorrentes na área de “private banking”.

O “private bank” do Citybank, por outro lado, atende a clientes com ativos mínimos de US\$250.000, que, em contraste com os do Bessemer, querem conveniência no acesso a empréstimos — desde grandes operações hipotecárias até o financiamento de negócios. Os gerentes de contas do Citybank são sobretudo emprestadores. Quando os clientes necessitam de outros serviços, eles os encaminham a outros especialistas, cada um tratando de um pacote de produtos. O sistema do Citybank é menos personalizado do que o do Bessemer e lhe permite apresentar uma relação de gerente por cliente de 1/125. Apenas os maiores clientes têm direito a reuniões semestrais em seu escritório. Tanto o Bessemer como o Citybank desenvolveram atividades sob medida para atender às necessidades de diferentes grupos de clientes de “private banking”. A mesma cadeia de valores é incapaz de satisfazer de forma rentável as demandas de ambos os grupos.

O terceiro critério para o posicionamento é o da segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso. Embora as necessidades sejam semelhantes às dos demais, a melhor configuração de atividades para o acesso a esses clientes é diferente. Denomino essa alternativa *posicionamento baseado no acesso*. O acesso pode ser função da geografia ou do porte do cliente — ou qualquer outra coisa que exija um diferente conjunto de atividades para melhor alcançá-lo. A segmentação por acesso é mais incomum e muito menos compreendida do que os outros dois critérios. A Carmike Cinemas, por exemplo, só administra cinemas em cidades com população inferior a 200.000.

Como a Carmike consegue ganhar dinheiro em mercados não apenas pequenos, mas que também não suportam os preços de ingressos das grandes cidades? A resposta é um conjunto de atividades que resulta numa estrutura de custo enxuta. Os clientes das pequenas cidades são servidos através de complexos de cinemas padronizados e de baixo custo, que exigem menor quantidade de telas e tecnologias de projeção menos sofisticadas do que as salas de exibição das grandes cidades. O sistema de informação e o processo gerencial exclusivos da empresa eliminam a necessidade de pessoal administrativo local, além de um simples gerente de cinema. A Carmike também auferiu vantagens com as compras centralizadas e os custos mais baixos com aluguel e folha de pagamento (em decorrência da localização), além de despesas corporativas irrisórias de 2 por cento (a média do setor é de 5 por cento). A operação em pequenas comunidades também possibilita a prática de uma forma de marketing altamente pessoal,



pela qual o gerente do cinema conhece os clientes e promove a frequência, através de contatos pessoais. Por ser o principal ou o único cinema do mercado — o principal concorrente é, em geral, a equipe de futebol da escola —, a Carmike também é capaz de escolher uma seleção de filmes e negociar melhores termos com os distribuidores.

A divisão entre clientes rurais e urbanos é um exemplo em que o acesso conduz a diferenças nas atividades. O atendimento a pequenos e não a grandes clientes, ou a áreas com populações densas ao invés de esparsas, é outro exemplo de situações em que geralmente serão diferentes as melhores maneiras de configurar atividades de marketing, processamento de pedidos, logística e serviços de pós-venda, para satisfazer necessidades semelhantes de grupos distintos de clientes.

O posicionamento não diz respeito apenas ao desenvolvimento de um nicho. A posição resultante de qualquer uma das fontes pode ser ampla ou estreita. Um concorrente focalizado, como a Ikea, tem por alvo as necessidades especiais de um subconjunto de clientes e, para tanto, projeta suas atividades. Esses concorrentes focalizados prosperam em meio a grupos de clientes que recebem serviços excessivos (e, em consequência, arcam com preços excessivos) de concorrentes com objetivos mais amplos, ou que recebem serviços deficientes (e, como resultado, pagam preços inferiores). Os concorrentes com serviços mais amplos — como, por exemplo, a Vanguard ou a Delta Airlines — servem a uma vasta gama de clientes, desempenhando um conjunto de atividades concebidas para o atendimento às suas necessidades comuns. Esses concorrentes ignoram as demandas mais idiossincráticas de um grupo específico ou, quando muito, satisfazem-nas apenas em parte. (Ver, a seguir, “A Vinculação com Estratégias Genéricas”.)

Independentemente do critério — variedade, necessidade e acesso, ou alguma combinação dos três —, o posicionamento exige um conjunto de atividades sob medida, pois é sempre a consequência de diferenças na oferta, ou seja, de diferenças nas atividades. No entanto, ele nem sempre é a consequência de diferenças na demanda, ou no cliente. Os posicionamentos com base na variedade e no acesso, em especial, não se fundamentam em *qualquer* diferença entre os clientes. Na prática, contudo, as diferenças de variedade ou acesso em geral acompanham as diferenças de necessidade. As preferências — ou seja, as necessidades — dos clientes da Carmike nas pequenas cidades, por exemplo, se inclinam mais para comédias, *westerns*, filmes de ação e entretenimento familiar. A Carmike não exhibe filmes classificados como NC-17.\*

---

\*No children under 17 admitted (Impróprio para menores de 17 anos).

---

## A Vinculação com Estratégias Genéricas

Em *Estratégia Competitiva*, introduzi o conceito de estratégias genéricas — liderança no custo, diferenciação e enfoque — para representar as alternativas de posição estratégica num setor. As estratégias genéricas continuam sendo úteis para caracterizar as posições estratégicas em níveis mais simples e amplos. A Vanguard, por exemplo, é um caso de estratégia de liderança no custo, ao passo que a Ikea, com um grupo de clientes mais estreito, é um caso de enfoque baseado no custo. A Neutrogena é um diferenciador focalizado. Os critérios de posicionamento — variedades, necessidades e acesso — erguem a compreensão das estratégias genéricas para um nível mais elevado de especificidade. A Ikea e a Southwest são focalizadoras baseadas no custo, mas o foco da primeira se fundamenta nas necessidades de um grupo de clientes, enquanto o da segunda se alicerça na oferta de uma variedade de serviço especial.

O referencial das estratégias genéricas introduziu a necessidade de opção, de modo a evitar o emaranhamento no que, na época, descrevi como as contradições intrínsecas das diferentes estratégias. As opções excludentes entre as atividades de posições incompatíveis explicam essas contradições. Veja a situação da Continental Lite, que fracassou na tentativa de competir de duas maneiras ao mesmo tempo.

---

Uma vez definido o posicionamento, estamos em condições de começar a responder à pergunta “O que É Estratégia?” Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples — ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso a totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho.

## *A Posição Estratégica Sustentável Exige Opções Excludentes*

No entanto, a escolha de uma posição exclusiva não é suficiente para garantir a vantagem sustentável. Uma posição de valor atrairá a imitação das empresas estabelecidas, que provavelmente a copiarão de uma ou duas maneiras.

Primeiro, o concorrente talvez se reposicione para emular o desempenho superior. A J.C. Penney, por exemplo, reposicionou-se a partir da situação inicial de um simples clone da Sears, para transformar-se em varejista de tecidos, roupas e artigos de consumo de estilo destinados a clientes de renda mais elevada. Um segundo tipo muito mais comum de imitação é a vacilação (*straddling*). Uma empresa vacilante procura emular os benefícios de uma posição bem-sucedida, ao mesmo tempo em que mantém sua posição existente. Ela enxerta novas características, serviços ou tecnologias nas atuais atividades.

Para os que argumentam que os concorrentes são capazes de copiar qualquer posição de mercado, o setor de linhas aéreas é o caso perfeito para o teste. A primeira impressão é de que, na prática, qualquer concorrente seria capaz de imitar as atividades de outro. Qualquer empresa de aviação teria condições de comprar as mesmas aeronaves, utilizar os mesmos terminais, servir os mesmos cardápios e prestar os mesmos serviços de manuseio de bagagens e de vendas de passagens das demais.

A Continental Airlines percebeu o êxito da Southwest e se tornou vacilante. Embora mantendo a posição de linha aérea de serviços completos, a Continental também passou a competir com a Southwest em várias rotas ponto a ponto. A empresa apelidou o novo serviço de Continental Lite. Para tanto, eliminou as refeições e os serviços de primeira classe, aumentou a frequência das partidas, diminuiu as tarifas e encurtou o tempo de parada dos aviões nos terminais. Como permaneceu como uma linha aérea de serviços completos em outras rotas, continuou usando agentes de viagem, manteve a mesma frota mista de aviões e prosseguiu com os serviços de verificação de bagagem e de marcação de assentos.

Mas para que determinada posição estratégica seja sustentável, é necessário que se exerçam as opções excludentes em relação às demais posições. As opções excludentes resultam da incompatibilidade das atividades. Em termos simples, significa que mais de alguma coisa implica sempre menos de outra coisa. A linha aérea precisa escolher entre servir refeições — aumentando os custos e exigindo mais tempo de espera nos terminais — ou não servir refeições, mas não será capaz de adotar as duas práticas sem arcar com grandes ineficiências.

As opções excludentes criam a necessidade de se decidir entre alternativas conflitantes e de se proteger contra os vacilantes e os reposicionadores. Considere o caso do sabonete Neutrogena. O posicionamento baseado na variedade, adotado pela Neutrogena Corporation, se fundamenta num produto “benigno para a pele”, livre de resíduos e com pH equilibrado. Com uma grande equipe de representantes visitando dermatologistas, a estratégia de marketing da Neutrogena se assemelha mais à de um laboratório farmacêutico do que à de um fabricante de sabonetes. Faz propaganda em publicações especializadas em medicina, envia mala direta aos médicos, participa de conferências médicas e desenvolve atividades de pesquisa no Skincare Institute. Para reforçar o posicionamento, a empresa, de início, concentrou a distribuição dos produtos nas drogarias e evitou promoções de preços. A Neutrogena utiliza um processo de fabricação mais vagaroso e mais dispendioso para moldar o delicado sabonete.

Ao escolher essa posição, a Neutrogena disse não aos desodorantes e hidratantes que muitos clientes desejam nos sabonetes. Renunciou ao grande potencial de vendas dos supermercados e das promoções de preços. Sacrificou a eficiência de fabricação para assegurar os atributos almejados para o sabonete. No seu posicionamento original, a Neutrogena exerceu um amplo espectro de opções excludentes como estas, que protegeram a empresa contra os imitadores.

As opções excludentes são o efeito de três causas. A primeira é representada pelas inconsistências em imagem e reputação. A empresa conhecida pelo fornecimento de um tipo de valor corre o risco de comprometer sua credibilidade, confundir os clientes — ou até mesmo solapar sua reputação — se proporcionar outro tipo de valor ou tentar fornecer, ao mesmo tempo, dois valores incompatíveis. Por exemplo, o sabonete Ivory, com sua posição de sabonete básico e barato para todos os dias, teria dificuldades em reformular sua imagem para emular o benefício da reputação “medicinal” da Neutrogena. Os esforços de criação de uma nova imagem geralmente custam dezenas ou centenas de milhões de dólares num grande setor — constituindo-se em poderosa barreira à imitação.

Segundo, e mais importante, as opções excludentes emanam das próprias atividades. As diversas posições (com as atividades sob medida) exigem diferentes configurações de produtos, diferentes equipamentos, diferentes comportamentos dos funcionários, diferentes habilidades e diferentes sistemas gerenciais. Muitas opções excludentes refletem inflexibilidades nos equipamentos, pessoas ou sistemas. Quanto mais a Ikea configurou suas atividades para a redução dos custos, através da execução da montagem e entrega pelos

próprios clientes, mais incapaz se tornou de servir àqueles que exigem altos níveis de serviços.

No entanto, as opções excludentes por vezes ainda são mais elementares. Em geral, destrói-se valor quando uma atividade é superdimensionada ou subdimensionada para o uso. Por exemplo, mesmo que um determinado vendedor fosse capaz de proporcionar assistência de alto nível a um cliente e nenhuma assistência a outro, seu talento (e parte do respectivo custo) seria desperdiçado com o segundo cliente. Ademais, a produtividade está sujeita a aumentos em razão do baixo grau de variação. Através da constante prestação de serviços de alto nível, o vendedor e toda a atividade de vendas seriam capazes de atingir eficiências de aprendizado e de escala.

Finalmente, as opções excludentes decorrem das limitações da coordenação e do controle internos. Ao optar, com nitidez, pela competição de uma maneira e não de outra, os gerentes seniores tornam evidentes as prioridades da empresa. Ao contrário, as empresas que procuram ser tudo para todos os clientes, correm o risco de disseminar confusão nas fronteiras, pois os funcionários tentarão tomar decisões operacionais rotineiras sem um referencial inquestionável.

As opções excludentes implícitas no posicionamento permeiam a competição e são essenciais na estratégia. Elas criam a necessidade de decidir entre alternativas e de restringir, deliberadamente, as ofertas da empresa. Afastam a vacilação e o reposicionamento, pois os concorrentes que se envolverem nessa abordagem solaparão suas estratégias e degradarão o valor das atuais atividades.

Em última instância, as opções excludentes derrubaram a Continental Lite. A empresa perdeu centenas de milhões de dólares e o CEO perdeu o emprego. Os aviões se atrasavam ao partir de congestionadas cidades-eixo ou ficavam retidos nos terminais pelas transferências de bagagem. Os atrasos e cancelamentos de vôos geravam milhares de reclamações por dia. A empresa não era capaz de competir no preço e ainda pagar comissões aos agentes de viagem, mas também não tinha condições de prescindir dos agentes de viagem nas atividades de serviços completos. Ela se prejudicou com o corte de comissões em todos os vôos, indiscriminadamente. Do mesmo modo, não era capaz de oferecer os mesmos benefícios dos usuários frequentes aos viajantes que pagavam preços muito mais baixos pelos serviços Lite. E a empresa de novo se prejudicou pela diminuição das recompensas de todos os programas de usuários frequentes. Resultado: agentes de viagens e usuários de serviços completos aborrecidos.

A Continental tentou competir de duas maneiras ao mesmo tempo. Ao tentar ser uma empresa de baixo custo, em algumas rotas, e de serviços completos, em outras, sofreu uma enorme penalidade pela vacilação. Se não houvesse opções excludentes entre as duas posições, é até possível que fosse bem-sucedida na tentativa. Mas a ausência de opções excludentes é uma perigosa meia verdade a ser desaprendida pelos gerentes. A qualidade nem sempre é gratuita. A conveniência da Southwest, modalidade de serviços de alta qualidade, por acaso, é compatível com os baixos custos, porque as partidas freqüentes são facilitadas por muitas práticas baratas — como as rápidas paradas nos terminais e a emissão automática de passagens, por exemplo. No entanto, outras dimensões da qualidade das linhas aéreas — como marcação de assento, refeições e transferência de bagagens — são geradoras de custos.

Em geral, as falsas opções excludentes entre custo e qualidade ocorrem sobretudo nas redundâncias ou desperdícios de esforços, nas deficiências de controle e exatidão ou nas falhas de coordenação. A melhoria concomitante dos custos e da diferenciação só é possível quando a empresa começa muito aquém da fronteira da produtividade ou quando a fronteira da produtividade se desloca para fora. Na linha fronteira, onde as empresas já atingiram o estágio das melhores práticas vigentes, a opção excludente entre custo e diferenciação é, na verdade, muito real.

Após uma década de aproveitamento das vantagens da produtividade, a Honda Motor Company e a Toyota Motor Corporation recentemente se depararam com a fronteira. Em 1995, enfrentando a crescente resistência dos consumidores ao aumento dos preços dos automóveis, a Honda achou que a única maneira de produzir um carro menos dispendioso seria abandonar certas características. Nos Estados Unidos, substituiu os freios a disco traseiros do Civic por freios a tambor mais baratos e utilizou tecidos menos sofisticados no assento traseiro, na esperança de que os consumidores não percebessem as diferenças. A Toyota tentou vender uma versão do campeão de vendas Corolla, no Japão, com pára-choques não pintados e assentos menos dispendiosos. No caso da Toyota, os clientes se rebelaram e a empresa logo abandonou o novo modelo.

Durante a última década, à medida que melhoravam drasticamente a eficácia operacional, os gerentes internalizavam a idéia de que a eliminação das opções excludentes é algo positivo. Mas na inexistência destas opções excludentes, as empresas nunca atingirão a vantagem sustentável. Precisariam correr cada vez mais para ficar no mesmo lugar.

Ao retornarmos à pergunta “O que É Estratégia?”, percebemos que as opções excludentes adicionam uma nova dimensão à resposta. Ela consiste

em exercer opções excludentes na competição. A essência da estratégia é escolher o que não fazer. Sem isto, não haveria a necessidade de escolher e, assim, a estratégia seria algo prescindível. Qualquer boa idéia estaria sujeita a imitações e logo seria emulada. Mais uma vez, o desempenho dependeria totalmente da eficácia operacional.

### *A Compatibilidade Induz à Vantagem Competitiva e à Sustentabilidade*

As escolhas de posicionamento determinam não apenas as atividades a serem desempenhadas pela empresa, mas também a forma como elas se relacionam umas com as outras. Enquanto a eficácia operacional diz respeito a atingir a excelência em atividades individuais, ou funções, a estratégia trata da *combinação* de atividades.

As rápidas paradas nos terminais da Southwest, que permitem as partidas freqüentes e a maior utilização das aeronaves, são essenciais para o posicionamento de alta conveniência e baixo custo. Mas como a Southwest atingiu essa posição? Parte da resposta reside nas equipes bem pagas dos terminais e de terra, cuja flexibilidade nas paradas é acentuada pelas regras sindicais flexíveis. Mas o ingrediente mais importante é a maneira como a empresa desempenha outras atividades. Sem refeições, sem marcações de assentos e sem transferência de bagagens entre linhas, ela evita as atividades que tornam mais vagarosas as outras empresas de aviação. Seleciona aeroportos e rotas para evitar congestionamentos que provocam demoras. As rigorosas restrições da Southwest com relação aos tipos e distâncias das rotas possibilitam a padronização das aeronaves. Todas são Boeings 737.

Qual a competência essencial da Southwest? Qual o seu fator crítico de sucesso? A resposta correta é que tudo é importante. A estratégia da Southwest envolve todo um sistema de atividades, e não um conjunto de partes. Sua vantagem competitiva deriva da maneira como as atividades se compatibilizam e se reforçam mutuamente.

A compatibilidade afasta os imitadores através da criação de uma cadeia que é tão resistente quanto seu elo mais forte. Como na maioria das empresas com boa estratégia, as atividades da Southwest se complementam umas as outras de uma forma que gera efetivo valor econômico. Por exemplo, o custo de uma atividade é reduzido pela maneira como se desempenham as demais. Do mesmo modo, o valor de uma atividade para os clientes está su-

jeito à ampliação pelas outras atividades da empresa. Essa é a maneira pela qual a compatibilidade estratégica dá origem à vantagem competitiva e à rentabilidade superior.

## TIPOS DE COMPATIBILIDADE

A importância da compatibilidade entre políticas funcionais é uma das mais antigas idéias em estratégia. Gradualmente, no entanto, ela tem sido negligenciada na agenda gerencial. Em vez de visualizar a empresa como um todo, os gerentes se voltaram para as competências “essenciais”, para os recursos “básicos” e para os fatores críticos do sucesso. Na realidade, a compatibilidade é um componente muito mais central da vantagem competitiva do que indica a percepção da maioria.

A compatibilidade é importante porque as atividades distintas em geral afetam umas as outras. Uma força de vendas sofisticada, por exemplo, proporciona maior vantagem quando os produtos da empresa incorporam tecnologia avançada e a abordagem de marketing enfatiza a assistência e o apoio aos clientes. Uma linha de produção com alta variedade de modelos é mais valiosa quando combinada com um sistema de estoques e de processamento de pedidos que minimize a necessidade de estoques de produtos acabados, com um processo de vendas apto a explicar e encorajar a personalização e com uma temática de propaganda que enfatize os benefícios das variedades de produtos que atendam às necessidades especiais dos clientes. Essas complementaridades impregnam a estratégia. Embora algumas compatibilidades entre as atividades sejam genéricas e se apliquem a muitas empresas, as mais valiosas são específicas da estratégia, pois acentuam a exclusividade da posição e ampliam as opções excludentes.<sup>2</sup>

Embora não se eliminem mutuamente, são três os tipos de compatibilidade. As de primeiro nível são *simples consistências* entre cada atividade (função) e a estratégia geral. A Vanguard, por exemplo, alinha todas as atividades com a estratégia de baixo custo. Ela minimiza o giro da carteira e não necessita de gestores de dinheiro com altas remunerações. A empresa distribui os fundos diretamente, evitando comissões a corretores. Também restringe a propaganda, confiando, ao invés disso, nas relações públicas e nas recomendações verbais. A Vanguard vincula os bônus dos empregados às economias de custo.

A consistência assegura que as vantagens competitivas das atividades se acumulem, em vez de se erodirem ou se anularem mutuamente. Ela facilita



a comunicação da estratégia aos clientes, aos empregados e aos acionistas e melhora a implementação, através da unicidade de visão e da obstinação em toda a empresa.

As compatibilidades de segundo nível consistem no *reforço mútuo das atividades*. A Neutrogena, por exemplo, comercializa para hotéis destinados a clientes de alta renda, que pretendem oferecer aos hóspedes um sabão recomendado por dermatologistas. Os hotéis concedem à empresa o privilégio de manter a própria embalagem, embora exija que os outros sabões contenham o nome do hotel. Ao experimentarem o Neutrogena num hotel de luxo, é provável que os hóspedes o comprem na drogaria ou que peçam orientação aos médicos sobre o sabonete. Assim, as atividades de marketing, através dos médicos e dos hotéis, se reforçam mutuamente, reduzindo os custos totais.

Em outro exemplo, a Bic Corporation vende uma linha restrita de canetas padronizadas e de baixo preço para quase todos os principais mercados (varejista, comercial, promocional e de doações), através de quase todos os canais disponíveis. Como ocorre com qualquer posicionamento baseado na variedade, que atenda a um amplo grupo de clientes, a Bic enfatiza uma necessidade comum (baixo preço para uma caneta aceitável) e recorre a abordagens de marketing de amplo alcance (grande força de vendas e intensa propaganda de televisão). Ela auferir os benefícios da consistência através de quase todas as atividades, inclusive no projeto de produtos que enfatizam a facilidade de fabricação, nas fábricas configuradas para o baixo custo, nas compras agressivas para minimizar os custos da matéria-prima e na fabricação própria dos componentes, em razão da conveniência econômica.

No entanto, a Bic vai além da simples consistência, pois suas atividades se reforçam mutuamente. Por exemplo, a empresa utiliza mostruários de pontos de venda e freqüentes mudanças de embalagem para estimular o impulso de compra. Para gerenciar as tarefas nos pontos de venda, a empresa necessita de uma grande força de vendas, que é a maior do setor e que exerce as tarefas melhor do que a dos concorrentes. Ademais, a combinação das atividades nos pontos de venda, a intensa propaganda em televisão e as mudanças de embalagem geram muito mais impulso de compras do que a soma dos efeitos isolados destas atividades.

As compatibilidades de terceiro nível suplantam o reforço mútuo das atividades para atingir o que denomino de *otimização do esforço*. A Gap, varejista de roupas informais, considera a disponibilidade dos produtos nas lojas um elemento crítico da estratégia, e teria condições de assegurar a constante disponibilidade dos produtos, seja através da manutenção de es-

toques nas lojas, seja mediante o ressuprimento contínuo a partir de depósitos. A Gap otimizou o esforço representado por esse conjunto de atividades através do ressuprimento da seleção de roupas básicas quase que diário, a partir de três depósitos, minimizando, dessa forma, a necessidade de manter grandes estoques nas lojas. A ênfase reside no ressuprimento, pois a estratégia de mercadorias se atém a itens básicos em poucas cores. Enquanto o giro dos estoques de varejistas comparáveis é de três a quatro vezes por ano, a rotatividade dos estoques da Gap é de sete vezes e meia por ano. Além disso, a rapidez do ressuprimento reduz o custo de implementação da curta duração dos ciclo de modelo da Gap, que varia de seis a oito semanas.<sup>3</sup>

A coordenação e o intercâmbio de informações entre as atividades para eliminar a redundância e minimizar o desperdício de esforços são as modalidades mais elementares de otimização desses esforços. As opções em termos de projeto dos produtos, por exemplo, são capazes de eliminar a necessidade de serviços de pós-venda ou de possibilitar aos próprios clientes o desempenho de atividades de serviço. Do mesmo modo, a coordenação com os fornecedores e com os canais de distribuição tem condições de eliminar a demanda por algumas atividades internas, como o treinamento do usuário final.

Em todos os três tipos de compatibilidade, o todo é mais importante do que qualquer parte individual. A vantagem competitiva emana da *totalidade do sistema* de atividades. A compatibilidade entre as atividades acarreta substanciais reduções de custo ou aumento da diferenciação. Ademais, o valor competitivo das atividades individuais — ou as habilidades, competências ou recursos associados — não podem ser desvinculados do sistema ou da estratégia. Assim, nas empresas competitivas, talvez seja ilusório explicar o êxito em razão de pontos fortes específicos, competências essenciais ou recursos críticos. A lista de pontos fortes permeia muitas funções e cada um deles se aglutina com os demais. É mais proveitoso pensar em termos de temas que traspassam muitas atividades, como baixo custo, uma noção especial de serviço ao cliente ou determinada concepção sobre fornecimento de valor. Esses temas se aglutinam em conjuntos de atividades estreitamente vinculadas.

## COMPATIBILIDADE E SUSTENTABILIDADE

A compatibilidade estratégica entre muitas atividades é fundamental não apenas para a vantagem competitiva, mas também para sua sustentabilidade.

de. Para o rival, é mais difícil emular um grupo de atividades entrelaçadas do que apenas imitar certa abordagem da força de vendas, igualar uma tecnologia de processo ou copiar o conjunto de características de um produto. As posições erigidas sobre sistemas de atividades são muito mais sustentáveis do que as que se erguem sobre atividades individuais. (Ver Quadro 2.1.)

Considere este exercício simples. A probabilidade de que os concorrentes sejam capazes de emular qualquer atividade é, geralmente, menor do que um. As probabilidades, então, logo se compõem, tornando muito improvável a emulação do sistema inteiro ( $0,9 \times 0,9 = 0,81$ ;  $0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,66$ , e assim por diante). As empresas existentes que tentam o reposicionamento ou que vacilam entre diferentes estratégias serão forçadas a reconfigurar muitas atividades. E até os novos entrantes, embora não enfrentem as opções excludentes com que se deparam os rivais estabelecidos, se defrontam com formidáveis barreiras à imitação.

Quanto mais o posicionamento da empresa se alicerçar em sistemas de atividades, que apresentem compatibilidades de segundo e terceiro nível, mais sustentável será a vantagem. Esses sistemas, por sua própria natureza, são de difícil desenleio por iniciativas externas, tornando muito complexa a imitação. E mesmo que conseguissem identificar as interconexões relevantes, os rivais ainda teriam dificuldade para copiá-los. Os obstáculos na conquista da compatibilidade decorrem da necessidade de integração de decisões e ações através de muitas subunidades independentes.

O concorrente que procura emular um sistema de atividades aufere poucos resultados com a simples imitação de apenas algumas atividades se não for capaz de emular o todo. O desempenho não melhora, ao contrário, às vezes até decai. Lembre-se da tentativa desastrosa da Continental Light de imitar a Southwest.

Finalmente, a compatibilidade entre as atividades da empresa cria pressões e incentivos para melhorar a eficácia operacional, tornando a imitação ainda mais difícil. A compatibilidade significa que o desempenho deficiente numa atividade degradará o desempenho das outras, de modo que os pontos fracos se tornam expostos e mais propensos a chamar a atenção. No sentido oposto, as melhorias numa atividade favorecerão as demais. As empresas com forte compatibilidade entre as atividades raras vezes se tornam alvos de imitação. A superioridade na estratégia e na execução apenas acentua as vantagens e eleva os obstáculos para os imitadores.

Quando as atividades se complementam mutuamente, os rivais usufruirão de poucos benefícios com a imitação, a não ser que emulem com êxito a totalidade do sistema. Estas situações tendem a promover confron-

tos do tipo o vencedor leva tudo. A empresa que constrói o melhor sistema de atividades — Toys R Us, por exemplo — alcança a vitória, ao passo que os concorrentes com estratégias similares — Child World e Lionel Leisure — ficam para trás. Por conseguinte, a descoberta de uma nova posição estratégica em geral é melhor do que a situação de segundo ou terceiro imitador de uma posição ocupada.

As posições mais viáveis são aquelas cujos sistemas de atividades são incompatíveis em razão das opções excludentes. O posicionamento estratégico determina as regras das opções excludentes que definem como se configurarão e se integrarão as atividades individuais.

A visualização da estratégia em termos de sistemas de atividades apenas deixa mais claro por que a estrutura organizacional, os sistemas e os processos precisam ser específicos em relação a ela. A adaptação da organização à estratégia, por sua vez, facilita o desenvolvimento das complementaridades e contribui para sua sustentabilidade.

Uma implicação daí decorrente é que as posições estratégicas devem ter um horizonte de uma década ou mais e não apenas de um único ciclo de planejamento. A continuidade fomenta as melhorias nas atividades individuais e a compatibilidade entre as atividades, permitindo que a organização construa capacidades e habilidades exclusivas, amoldadas com exatidão à estratégia. A continuidade também reforça a identidade da empresa.

No sentido contrário, mudanças freqüentes no posicionamento são custosas. Além de exigirem que a empresa reconfigure as atividades individuais, também demandam o realinhamento de sistemas inteiros. Algumas atividades talvez nunca se conformem às hesitações entre as estratégias. Os resultados inevitáveis da inconstância estratégica, ou do fracasso de ser o primeiro a escolher uma posição diferenciada, são a síndrome do “eu também” ou a configuração de atividades defensivas, as inconsistências entre as funções e a dissonância organizacional.

O que é estratégia? Agora, estamos em condições de completar a resposta a essa pergunta. Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades — e não apenas de umas poucas — e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima. A gerência se volta para a tarefa mais simples de supervisionar funções independentes e a eficácia operacional determina o desempenho relativo da empresa.

## *Redescobrimo a Estratégia*

Por que tantas empresas não têm uma estratégia? Por que os gerentes evitam as escolhas estratégicas? Ou, se exerceram opções estratégicas no passado, por que, com tanta freqüência, permitem a decadência e o embotamento da estratégia? (Veja, a seguir, “Reconectando-se com a Estratégia”.)

Em geral, as ameaças à estratégia são encaradas como algo proveniente de fora da empresa, em razão de mudanças na tecnologia ou no comportamento dos concorrentes. Embora as mudanças externas por vezes se constituam em problemas, as maiores ameaças na maioria das vezes emanam de fontes internas. Uma estratégia sensata é solapada por uma visão distorcida da competição, por deficiências organizacionais e, sobretudo, pelo anseio por crescimento.

### A INCAPACIDADE DE ESCOLHER

Os gerentes se tornaram confusos sobre a necessidade de exercer opções. Quando muitas empresas operam longe da fronteira da produtividade, as opções excludentes parecem desnecessárias. Talvez se imagine que uma empresa bem dirigida seja capaz de superar os rivais ineficazes em todas as dimensões, de forma concomitante. Instruídos por pensadores gerenciais populares no sentido de que não necessitam exercer opções excludentes, os gerentes desenvolveram uma crença machista de que escolher entre alternativas incompatíveis é um sinal de fraqueza.

Amedrontados pelos profetas da hipercompetição, os gerentes aumentam sua probabilidade, através da imitação desenfreada dos concorrentes. Exortados a pensar em termos revolucionários, saem à caça de qualquer nova tecnologia, pelo simples amor à corrida tecnológica.

A busca da eficácia operacional é sedutora por se tratar de algo concreto e sujeito à ação imediata. Durante a última década, os gerentes se submetem a uma pressão crescente para implementar melhorias de desempenho tangíveis e mensuráveis. Os programas de eficácia operacional acarretam progressos reconfortantes, embora a rentabilidade superior permaneça elusiva. As publicações especializadas e os consultores gerenciais inundam o mercado com informações sobre as atividades de outras empresas, reforçando a mentalidade da melhor prática. Emaranhados na corrida pela eficácia operacional, muitos gerentes simplesmente não compreendem a necessidade da estratégia.

---

## Reconectando-se com a Estratégia

A maioria das empresas deve o êxito inicial a uma posição estratégica única, envolvendo nítidas opções excludentes. Suas atividades já estiveram alinhadas com essa posição. No entanto, o transcurso do tempo e as pressões do crescimento induziram a incongruências que, de início, eram quase imperceptíveis. Através de uma sucessão de mudanças incrementais que, isoladas, pareciam sensatas na época, muitas empresas estabelecidas comprometeram sua trajetória através da homogeneidade com as rivais.

A questão aqui não diz respeito às empresas cuja posição histórica deixou de ser viável; nesse caso, o desafio é recomeçar do início, como um novo entrante. O tema é um fenômeno muito mais comum: trata-se da empresa estabelecida que vem obtendo retornos medíocres e que carece de uma estratégia nítida. Através da introdução incremental de novos produtos, de esforços incrementais para servir a novos grupos de clientes e da emulação das atividades dos rivais, as empresas existentes perdem a nitidez da posição competitiva. É típica a empresa que igualou muitas das ofertas e práticas dos concorrentes e procura vender à maioria dos grupos de clientes.

Algumas abordagens talvez a ajudem a se reconectar com a estratégia. A primeira é um exame cuidadoso das atuais atividades. Na maioria das empresas bem estabelecidas existe uma singularidade essencial, que se identifica através de respostas a perguntas como as seguintes:

- Quais são os nossos produtos ou serviços mais diferenciados?
- Quais são os nossos produtos ou serviços mais rentáveis?
- Quais são os nossos clientes mais satisfeitos?
- Quais são os clientes, canais ou ocasiões de compra mais rentáveis?
- Quais são as atividades da nossa cadeia de valores mais diferenciadas e mais eficazes?

Em torno desse núcleo de singularidade, constata-se uma crosta de elementos incrementais que se acumulou ao longo do tempo. Como moluscos que aderem ao casco dos navios, essa incrustação deve ser removida, para revelar o posicionamento estratégico subjacente. Uma pequena percentagem dos clientes talvez seja responsável por uma parcela substancial das vendas da empresa e, sobretudo, dos lucros. Assim, o desafio consiste em refocalizar o núcleo único e com ele realinhar as atividades. A variedade de produtos e clientes situados na periferia talvez seja transferível ou desapareça de forma espontânea, através da desatenção ou do aumento de preços.

A história da empresa às vezes também é instrutiva. Qual era a visão do fundador? Quais os produtos e clientes que a construíram? Olhando para trás, é possível reexaminar a estratégia original e verificar sua atual validade. Será

possível reimplementar o posicionamento histórico, sob uma abordagem moderna e consistente com as teorias e práticas da atualidade? Esse tipo de pensamento às vezes conduz a um comprometimento com a renovação da estratégia e constitui-se em poderoso desafio para a recuperação da singularidade da empresa. O desafio talvez seja instigante e incuta a confiança para o exercício das opções excludentes necessárias.

---

As empresas também evitam ou desfocam as escolhas estratégicas por outros motivos. A sabedoria convencional num determinado setor em geral forte, exercendo um efeito homogeneizador sobre a competição. Alguns gerentes confundem “foco no cliente” com a idéia de que devem satisfazer todas as necessidades dos clientes ou responder a todos os pedidos dos canais de distribuição. Outros mencionam o desejo de preservar a flexibilidade.

---

QUADRO 2.1 • Visões Alternativas da Estratégia

**O Modelo Estratégico Implícito da Década Passada**

Uma posição competitiva ideal no setor  
 Benchmarking de todas as atividades e consecução da melhor prática  
 Terceirização e parcerias agressivas para ganhar eficiência  
 As vantagens se fundamentam em alguns fatores críticos do sucesso, nos recursos básicos e nas competências essenciais  
 Respostas flexíveis e rápidas a todas as mudanças competitivas e de mercado

**A Vantagem Competitiva Sustentável**

Posição competitiva única para a empresa  
 Atividades sob medida para a estratégia  
 Opções excludentes e escolhas nítidas, em comparação com os concorrentes  
 A vantagem competitiva deriva da compatibilidade entre as atividades.  
 A sustentabilidade emana do sistema de atividades, e não das partes.  
 A eficácia operacional é um pressuposto

---

As realidades organizacionais também atuam contra a estratégia. As opções excludentes são assustadoras e, por vezes, não exercê-las parece preferível a ser responsabilizado por uma escolha inadequada. As empre-

sas imitam umas as outras, num tipo de comportamento de rebanho, cada uma assumindo que as rivais sabem algo que não é do seu conhecimento. Os funcionários dotados de novos poderes, instigados a buscar todas as possíveis fontes de melhorias, quase sempre carecem da visão do todo e da perspectiva para reconhecer as opções excludentes. A não opção por vezes se resume na relutância de decepcionar gerentes ou funcionários considerados valiosos.

## A ARMADILHA DO CRESCIMENTO

De todas as demais influências, o desejo de crescer talvez seja a que exerce o efeito mais perverso sobre a estratégia. As opções excludentes e as limitações parecem constranger o crescimento. Atender a um determinado grupo de clientes e excluir outros, por exemplo, impõe um limite real ou imaginário ao crescimento da receita. As estratégias de objetivos amplos, que enfatizam o preço baixo, acarretam a perda de vendas a clientes sensíveis à qualidade ou serviços. Já os que adotam a estratégia de diferenciação deixam de vender a clientes sensíveis ao preço.

Os gerentes se encontram sob a constante tentação de adotar medidas incrementais que ultrapassam as limitações mas embotam a posição estratégica da empresa. Por fim, as pressões pelo crescimento ou a aparente saturação dos mercados-alvo induzem os gerentes a ampliar a posição, através do alargamento das linhas de produtos, da adição de novas características aos produtos ou serviços, da imitação dos serviços populares dos concorrentes, da emulação dos processos e até mesmo de aquisições. Durante anos, o sucesso da Maytag Corporation se baseou na concentração em lavadoras e secadoras de roupa duráveis e confiáveis, linha que mais tarde foi estendida para abranger também as lavadoras de louças. No entanto, a sabedoria convencional emergente no setor promoveu a noção de vender uma linha completa de produtos. Em face da preocupação com o baixo crescimento do setor e a concorrência dos fabricantes de eletrodomésticos com ampla linha de produtos, a Maytag foi pressionada pelos revendedores e estimulada pelos clientes a estender a linha de produtos. A empresa se expandiu para a linha de refrigeradores e utensílios de cozinha de marca Maytag, além de adquirir outras marcas — Jenn-Air, Hardwick Stove, Hoover, Admiral e Magic Chef — com posições discrepantes. A empresa exibiu um crescimento substancial de US\$684 milhões, em 1985, para um pico de US\$3.4 bilhões, em 1994, mas o retorno sobre o investimento declinou de 8 a 12



por cento nos anos 70 e 80, para a média de menos de 1 por cento, entre 1989 e 1995. A redução de custos melhorará este desempenho, mas as lavadoras de roupas e de louças ainda sustentam a rentabilidade da Maytag.

A Neutrogena correu o risco de se enredar na mesma armadilha. Em princípios dos anos 90, ampliou os canais de distribuição para incluir distribuidores de massa, como Wal-Mart Stores. Sob o nome Neutrogena, a empresa se expandiu para uma ampla variedade de produtos — removedores de maquiagem de olhos e shampoos, por exemplo — em que não era única e que diluíram sua imagem, forçando-a a recorrer a promoções de preços.

As conciliações e as inconsistências na busca do crescimento corroem as vantagens competitivas desfrutadas pela empresa com o conjunto original de clientes-alvo. As tentativas de competir de várias maneiras ao mesmo tempo criam confusão e solapam a motivação e o foco organizacional. Os lucros caem e recorre-se ao aumento da receita como solução. Os gerentes são incapazes de exercer opções e a empresa embarca numa nova rodada de ampliações e conciliações. Com freqüência, os rivais continuam a emular-se uns aos outros, até que o desespero rompe o ciclo, resultando em algumas fusões ou num processo de enxugamento para o posicionamento original.

## CRESCIMENTO LUCRATIVO

Muitas empresas, após uma década de reestruturação e de redução de custos, estão voltando a atenção para o crescimento. Muitas vezes, o esforço para crescer embota a singularidade, dá origem a conciliações, reduz a compatibilidade e, em última instância, debilita a vantagem competitiva. Na realidade, o imperativo do crescimento é perigoso para a estratégia.

Quais as abordagens em relação ao crescimento que preservam e revigoram a estratégia? Em termos amplos, a prescrição consiste em aprofundar a posição estratégica, em vez de ampliá-la e comprometê-la. Uma alternativa é procurar expandir a estratégia, através da alavancagem do sistema de atividades existente, mediante a oferta de características ou serviços de acesso impossível ou dispendioso para os concorrentes, em bases isoladas. Em outras palavras, os gerentes devem indagar-se que atividades, características ou formas de competição são viáveis ou menos custosas para a empresa, em face de atividades complementares já existentes.

O aprofundamento da posição exige a maior diferenciação das atividades, o fortalecimento da compatibilidade e a melhor comunicação da estratégia aos clientes que lhe atribuiriam valor. Mas muitas empresas sucumbem à

tentação de buscar o crescimento “fácil”, através da mera adição de características, produtos ou serviços, sem um trabalho prévio de triagem e adaptação à estratégia. Ou estabelecem como alvo clientes e mercados em que a empresa tem pouco a oferecer de especial. Com frequência, a empresa é capaz de crescer com mais rapidez — e muito mais rentabilidade — através do maior aprofundamento nas necessidades e variedades em que já apresenta um caráter distintivo do que labutando em mercados com potencial de crescimento mais elevado, mas nos quais carece de singularidade. A Carmike, atualmente a maior cadeia de cinemas dos Estados Unidos, deve o rápido crescimento à concentração disciplinada nos pequenos mercados. Ela logo parte para a venda de qualquer cinema que por acaso receba em cidades grandes, como parte da aquisição de outra empresa.

A globalização geralmente favorece o crescimento consistente com a estratégia, ao abrir maiores mercados para uma estratégia de enfoque. Ao contrário da ampliação no mercado interno, a expansão global provavelmente alavancará e reforçará a identidade e a posição exclusiva da empresa.

As empresas que estão buscando o crescimento através da ampliação no próprio setor serão capazes de adaptar melhor os riscos à estratégia através da criação de unidades isoladas, cada uma com as marcas e atividades sob medida. A Maytag enfrentou nitidamente essa questão. De um lado, organizou as marcas de valor e com adicional de preço em unidades separadas, com diferentes posições estratégicas. De outro, criou uma empresa de eletrodomésticos para todas as demais marcas, de modo a conquistar a massa crítica. Com o compartilhamento do projeto, da fabricação, da distribuição e do serviço aos clientes, será difícil evitar a homogeneização. Se uma determinada unidade de negócios tentar competir com posições diferenciadas, para produtos ou clientes diferenciados, será quase impossível evitar as conciliações.

## O PAPEL DA LIDERANÇA

O objetivo de desenvolver ou restabelecer uma estratégia nítida em geral é, principalmente, uma questão organizacional, que depende de liderança. Com tantas forças trabalhando contra o exercício de escolhas e de opções excludentes nas empresas, a existência de um nítido referencial intelectual para orientar a estratégia é um contrapeso imprescindível. Além disso, também são essenciais os líderes fortes, dispostos a fazer escolhas.

Em muitas empresas, a liderança degenerou em orquestração das melhorias operacionais e na condução de negociações. Mas o papel do líder é

mais amplo e muito mais importante. A gerência geral é mais do que a simples administração de funções individuais. O seu cerne é a estratégia: a definição e a divulgação da posição exclusiva da empresa, o exercício de opções excludentes e o desenvolvimento da compatibilidade entre as atividades. O líder deve proporcionar a disciplina para as decisões relativas às mudanças setoriais e às necessidades dos clientes a que a empresa responderá, ao mesmo tempo em que evita a dispersão organizacional e assegura a diferenciação. Os gerentes dos níveis inferiores carecem de perspectiva e de confiança para preservar a estratégia. Serão constantes as pressões pela conciliação, pelo relaxamento das opções excludentes e pela emulação dos rivais. Uma das funções do líder é dar lições de estratégia às demais pessoas da empresa — e dizer não.

A estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importantes quanto as escolhas sobre o que fazer. Na realidade, o estabelecimento de limites é outra atribuição da liderança. As decisões sobre os grupos de clientes-alvo, sobre as variedades e sobre as necessidades a serem servidas pela empresa são fundamentais para o desenvolvimento da estratégia. Mas, igualmente importantes são as decisões de não atender a outros clientes ou a outras necessidades e de não oferecer determinadas características ou serviços. Na verdade, uma das funções mais importantes de uma estratégia explícita e disseminada é orientar os funcionários nas escolhas relacionadas às opções excludentes, nas atividades individuais e nas decisões cotidianas.

A melhoria da eficácia operacional é um componente imprescindível da gestão, mas *não* é estratégia. Confundindo eficácia operacional e estratégia, os gerentes inadvertidamente retrocederam para um modo de encarar a competição que está induzindo muitas empresas à convergência competitiva, o que não é do interesse de ninguém e tampouco é inevitável.

Os gerentes devem distinguir com nitidez entre eficácia operacional e estratégia. Ambas são essenciais, mas as duas agendas são diferentes.

A agenda operacional envolve a melhoria contínua onde quer que existam opções excludentes. Sob esse aspecto, o fracasso redundará em vulnerabilidades, mesmo para as empresas com uma boa estratégia. A agenda operacional é o lugar mais adequado para a mudança constante, para a flexibilidade e para o esforço implacável em busca da melhor prática. Em contraste, a agenda estratégica é o melhor foro para a definição da posição exclusiva, para o exercício de nítidas opções excludentes e para o ajuste da compatibilidade. Envolve a procura incessante de alternativas para reforçar e expandir a posição da empresa. A agenda estratégica demanda disciplina e continuidade; seus inimigos são a dispersão e a conciliação.

---

## Setores e Tecnologias Emergentes

O desenvolvimento da estratégia num setor emergente ou numa empresa que esteja passando por mudanças tecnológicas revolucionárias é uma proposta assustadora. Nesses casos, os gerentes enfrentam um alto nível de incerteza sobre as necessidades dos clientes, sobre os produtos e serviços mais desejáveis e sobre a melhor configuração das atividades e tecnologias, com vistas ao seu atendimento. Em razão de todas essas incertezas, a imitação e a proteção proliferam de maneira desenfreada: incapazes de correr o risco de errar ou de ficar para trás, as empresas emulam todas as características, oferecem todos os novos serviços e exploram todas as tecnologias.

Durante essas fases do desenvolvimento de um setor, a fronteira de produtividade básica está sendo estabelecida ou restabelecida. Em razão do crescimento explosivo, esses períodos talvez sejam lucrativos para muitas empresas, mas o lucro será temporário, pois a imitação e a convergência estratégica acabarão por destruir a rentabilidade do setor. As empresas que conquistarão o êxito duradouro serão aquelas que, tão cedo quanto possível, começarem a definir e incorporar em suas atividades uma posição competitiva exclusiva. A fase de imitação talvez seja inevitável nos setores emergentes, mas o período reflete o nível de incerteza, e não a situação desejável.

Nos setores de alta tecnologia, a fase de imitação é muito mais prolongada. Arrebatadas pela própria mudança tecnológica, as empresas entulham cada vez mais características em seus produtos— a maioria das quais nunca será utilizada, ao mesmo tempo em que promovem cortes generalizados nos preços. Raras vezes se consideram as opções excludentes. O esforço pelo crescimento, para satisfazer às pressões do mercado, conduz as empresas a todas as áreas do produto. Embora umas poucas prosperem, em razão de vantagens fundamentais, a maioria está fadada a uma luta pela sobrevivência, em que nenhuma sairá vitoriosa.

Ironicamente, a imprensa popular sobre negócios, concentrada nos setores quentes e emergentes, tende a apresentar esses casos especiais como prova de que ingressamos numa nova era de competição, em que as velhas regras perderam a validade. Na realidade, a verdade é exatamente o contrário.

---

A continuidade estratégica não implica visão estática da competição. A empresa deve melhorar sempre a sua eficácia operacional e empenhar-se de forma ativa para deslocar a fronteira da produtividade. Simultaneamente, é preciso que haja um esforço constante para ampliar a singularidade, em conjunto com o fortalecimento da compatibilidade entre as

atividades. Na realidade, a continuidade estratégica deve tornar mais eficaz a melhoria contínua da empresa.

A empresa talvez necessite alterar a estratégia se ocorrerem grandes mudanças estruturais no setor. De fato, as novas posições estratégicas geralmente derivam de mudanças setoriais, exploradas com mais facilidade pelos novos entrantes, desonerados dos fardos da história. No entanto, a escolha de uma nova posição deve ser conduzida pela habilidade de encontrar novas opções excludentes e de alavancar um novo sistema de atividades complementares em vantagem sustentável. (Ver, a seguir, “Setores e Tecnologias Emergentes”.)

## NOTAS

1. Descrevi pela primeira vez o conceito de atividade e a sua importância para a compreensão da vantagem competitiva em *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 12ª ed., 1999). As idéias desse artigo ampliam aqueles pensamentos, que constituem seu fundamento.

2. Paul Milgrom e John Roberts começaram a explorar a economia dos sistemas de funções e atividades complementares. O foco é a emergência da “moderna fabricação”, como um novo conjunto de atividades complementares; a tendência das empresas de reagir a mudanças externas com conjuntos coerentes de respostas internas; e a necessidade de coordenação central — a estratégia — para alinhar os gerentes funcionais. Neste último caso, eles modelam o que tem sido considerado o princípio fundamental da estratégia. Ver Paul Milgrom e John Roberts, “The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy and Organization”, *American Economic Review* 80 (1990) 511-528; Paul Milgrom, Yingyi Qian e John Roberts, “Complementarities, Momentum, and Evolution of Modern Manufacturing”. *American Economic Review* 81 (1991) 84-89 e Paul Milgrom e John Roberts, “Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Changes in Manufacturing”, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19 (março-maio de 1995): 179-208.

3. O material sobre estratégias no varejo foi extraído, em parte, de Jan Rivkin, “The Rise of Retail Category Killers”, trabalho não publicado, Janeiro de 1995. Nicolaj Siggelkow preparou o estudo de caso da Gap.