

I. EFICÁCIA OPERACIONAL NÃO É ESTRATÉGIA

Há quase duas décadas, os gerentes vêm aprendendo a seguir um novo conjunto de regras. As empresas precisam ser flexíveis para reagirem rapidamente à concorrência e às mudanças no mercado. Elas têm que adotar medições e se compararem continuamente aos concorrentes para alcançar as melhores práticas. Elas devem terceirizar agressivamente para aumentar sua produtividade. Além disso, devem estimular algumas competências essenciais para permanecer à frente das rivais.

O posicionamento, que um dia foi o coração da estratégia, é rejeitado como sendo estático demais para os mercados dinâmicos e as tecnologias mutantes de hoje em dia. De acordo com o novo dogma, os rivais podem copiar rapidamente qualquer posição de mercado e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, temporária.

Entretanto, essas crenças são meias-verdades perigosas e estão levando mais e mais empresas a uma concorrência mutuamente destrutiva. É verdade que algumas barreiras à concorrência estão caindo à medida a regulamentação se abranda e os mercados se tornam globais. É verdade também que as empresas têm empenhado seus esforços adequadamente no sentido de se tornarem mais enxutas e mais ágeis. Em muitos setores, contudo, o que alguns chamam de *hipercompetição* é uma ferida auto-imposta, não o resultado inevitável de um paradigma de competição

em constante mudança.

A raiz do problema é deixar de distinguir entre eficácia operacional e estratégia. A busca de produtividade, qualidade e rapidez tem gerado um número notável de ferramentas e técnicas gerenciais: gestão da qualidade total, *benchmarking*, competição

baseada em tempo, terceirização, parceria, reengenharia, gestão de mudanças. Embora as conseqüentes melhorias

operacionais tenham sido, de um modo geral, muito significativas, muitas empresas sentem-se frustradas pela sua

incapacidade de traduzir essas conquistas em rentabilidade sustentável. E, pouco a pouco, quase imperceptivelmente, as ferramentas gerenciais foram tomando o lugar da estratégia. À medida que os gerentes tentam melhorar todas as frentes, eles se distanciam cada vez mais de posições competitivas viáveis.

Eficácia Operacional: Necessária, mas Não Suficiente.

Tanto a eficácia operacional quanto a estratégia são essenciais para o desempenho superior, que, afinal de contas, é a meta principal de qualquer empresa. Mas as duas funcionam de forma muito diferentes.

Michael Porter é professor titular da cátedra Roland Christensen de Administração de Empresas na Harvard Business School, em Boston, Massachusetts

O Que É Estratégia?

por Michael E. Porter

Uma empresa só é capaz de superar suas rivais se conseguir estabelecer uma diferença e mantê-la. Deve proporcionar maior valor aos clientes ou criar um valor comparável porém a custos mais baixos, ou ambas as coisas. Portanto, têm-se a aritmética da lucratividade superior: ao fornecer um valor maior, uma empresa pode cobrar preços unitários maiores; maior eficiência resulta em custos unitários médios mais baixos.

No final, todas as diferenças entre as empresas, em termos de custo ou preço derivam-se de centenas de atividades necessárias para criar, produzir, vender e distribuir seus produtos ou serviços, tais como visitar clientes, montar produtos finais e treinar funcionários. O custo é gerado quando se executa atividades, e a vantagem nos custos surge ao se executar atividades específicas com maior eficiência do que as concorrentes. Da mesma forma, o diferencial surge tanto da seleção de atividades como da forma como são realizadas. As atividades, então, são as unidades básicas da vantagem competitiva. A vantagem ou a desvantagem global resulta de todas as atividades de uma empresa, não apenas de algumas.¹

Eficácia operacional (OE) significa realizar atividades similares *melhor* do que as rivais. Eficácia operacional inclui, mas não se limita à eficiência. Refere-se a qualquer número de práticas que permita que uma empresa utilize melhor seus insumos, por exemplo, reduzindo defeitos nos produtos ou desenvolvendo produtos melhores com maior agilidade. Por outro lado, posicionamento estratégico significa realizar atividades *diferentes* daquelas das rivais ou realizar atividades semelhantes, mas de *formas diferentes*.

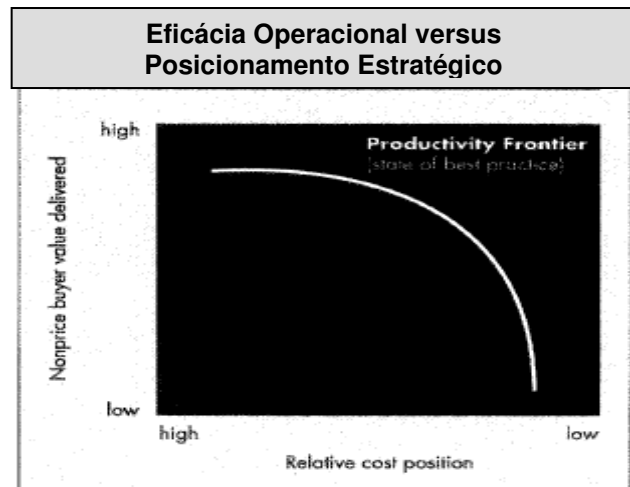
As diferenças em eficácia operacional entre as empresas são de diversas naturezas. Algumas empresas conseguem obter mais de seus insumos do que outras, porque eliminam desperdício de esforços, empregam

tecnologias mais avançadas, motivam melhor os funcionários ou possuem uma visão mais ampla ou aprofundada no gerenciamento de determinadas atividades ou conjunto de atividades. Essas diferenças em eficácia operacional são uma fonte importante de diferenças em lucratividade entre as concorrentes

Uma empresa só consegue superar as suas rivais, se puder estabelecer uma diferença e fazê-la perdurar.

porque afetam diretamente posições de custo relativo e níveis de diferenciação.

As diferenças em eficácia operacional foram justamente a essência do desafio que a indústria japonesa representou para as empresas ocidentais nos anos 80. Os japoneses estavam tão à frente de seus rivais em eficácia operacional, que conseguiam oferecer custo mais baixo e qualidade superior ao mesmo tempo. Vale estender-se neste ponto porque uma grande parte da filosofia recente sobre competição depende dele. Imagine, por um instante, uma *fronteira em produtividade* que constitua a soma de todas as melhores práticas existentes em qualquer dado momento. Pense nisso como o valor máximo que uma empresa que forneça um determinado produto ou serviço consegue criar a um determinado custo, usando as melhores tecnologias, habilidades,



Este artigo beneficiou-se consideravelmente da ajuda de muitos indivíduos e empresas. O autor agradece especialmente a Jan Rivkin, co-autor de um documento relacionado. Substanciais contribuições de pesquisa foram feitas por Nicolaj Siggelkow, Dawn Sylvester e Lucia Marshall. Tarun Khanna, Roger Martin e Anita McGahan forneceram comentários particularmente extensos.

técnicas gerenciais e insumos adquiridos existentes. A fronteira da produtividade pode se aplicar a atividades individuais, a grupos de atividades relacionadas, como processamento de pedidos e fabricação, e a todas as atividades de uma empresa. Quando uma empresa melhora sua eficácia operacional, ela se desloca no sentido da fronteira. Para fazê-lo, pode ser preciso investimento de capital, pessoal diferente ou simplesmente novas formas de gerenciar.

A fronteira da produtividade está constantemente se afastando da empresa, à medida que novas tecnologias e abordagens gerenciais são desenvolvidas e novos insumos se tornam disponíveis. Computadores portáteis, comunicações móveis, Internet, e programas de computador como Lótus Notes, por exemplo, redefiniram a fronteira da produtividade para as operações da força de vendas e criaram abundantes possibilidades para associar vendas a atividades como processamento de pedidos e suporte pós-vendas. Da mesma forma, a produção enxuta, que envolve uma família de atividades, permitiu melhorias substanciais na produtividade de fabricação e na utilização de ativos.

Pelo menos durante a década passada, os gerentes se preocuparam em melhorar a eficácia operacional. Por meio de programas como Gestão da Qualidade Total (GQT), competição baseada em tempo, e *benchmarking*, os gerentes mudaram a maneira de realizar as atividades a fim de eliminar ineficiências, aumentar a satisfação dos clientes e atingir as melhores práticas. Na esperança de se manterem atualizados com as mudanças na fronteira da produtividade, os gerentes adotaram melhorias contínuas, *empowerment*, gerenciamento de mudanças e a chamada organização que aprende. A popularidade da terceirização e da corporação virtual reflete o crescente reconhecimento de que é difícil executar todas as atividades com a mesma produtividade de empresas especializadas.

À medida que as empresas se deslocam em direção à fronteira, elas normalmente vão alcançando melhorias em múltiplas dimensões de desempenho, simultaneamente. Por exemplo, os fabricantes que adotaram a prática japonesa de *changeovers* (troca de funções/ferramental – a base do just-in-time) nos anos 80 conseguiram diminuir o custo e aumentar a diferenciação ao mesmo tempo. O que um dia se acreditava ser *trade-offs* reais – entre defeitos e custos, por exemplo –, acabou sendo ilusões criadas por uma baixa eficácia operacional. Os gerentes aprenderam a rejeitar esses falsos trade-offs.

O aperfeiçoamento contínuo na eficácia operacional é necessário para alcançar rentabilidade superior. Entretanto, isso normalmente não basta. Poucas empresas conseguem competir com êxito baseadas em eficácia operacional durante um longo período; e permanecer à frente de suas concorrentes fica mais difícil a cada dia que passa. O motivo mais óbvio para isso é a rápida difusão das melhores práticas. As concorrentes podem imitar rapidamente técnicas gerenciais, novas tecnologias, melhorias nos insumos e formas melhores de atender às exigências dos clientes. As soluções mais genéricas – aquelas que podem ser usadas em múltiplos cenários – se disseminam mais rapidamente. Basta ver a proliferação de técnicas de eficácia operacional, aceleradas com o apoio de consultores.

A concorrência em eficácia operacional move a fronteira da produtividade, afastando-a, e efetivamente endurecendo a competição para todos. Porém, embora essa competição gere melhoria absoluta em eficácia operacional, ela não traz nenhuma melhoria relativa a ninguém. Considere o setor de gráficas dos EUA, uma indústria de cinco bilhões de dólares. Os principais participantes - R.R. Donnelley & Sons Company, Quebecor, World Color Press, e Big Flower Press – estão competindo de igual para igual, servindo a todos os tipos de clientes, oferecendo a mesma gama de tecnologias de impressão (gravuras e web offset), investindo pesadamente nos mesmos equipamentos novos, operando suas máquinas com maior rapidez e reduzindo o tamanho de suas equipes. Entretanto, os ganhos resultantes do aumento da produtividade estão sendo captados pelos clientes e fornecedores de equipamentos, e não retidos em lucratividade superior. Até mesmo a margem de lucro da Donnelley, líder do setor, consistentemente superior a 7% nos anos 80, caiu para menos de 4,6% em

1995. Este padrão está se exaurindo em um setor após outro. Até mesmo os japoneses, pioneiros da nova competição, sofrem de lucros persistentemente menores. (Ver o encarte “Empresas Japonesas Raramente Têm Estratégias”.)

Raramente as Empresas Japonesas Têm Estratégias

Os japoneses desencadearam uma revolução global em eficácia operacional nos anos 70 e 80, abrindo caminho para práticas como gestão da qualidade total e melhorias contínuas. Como resultado, durante muitos anos os fabricantes japoneses usufruíram significativas vantagens de custo e qualidade.

Mas as empresas japonesas raramente desenvolveram posições estratégicas distintas, do tipo dessas discutidas neste artigo. Aquelas que o fizeram – Sony, Canon e Sega, por exemplo –, foram exceções, em vez de regra. A maioria das empresas japonesas imita e emula: umas às outras. Todas as rivais oferecem o máximo, senão toda a variedade de produto, características e serviços; empregam todos os canais e equiparam-se umas às outras quanto nas configurações de fábrica.

Os perigos da competição ao estilo japonês estão se tornando agora mais fáceis de serem reconhecidos. Nos anos 80, com rivais atuando longe da fronteira da produtividade, parecia possível vencer indefinidamente, tanto em custo quanto em qualidade. As empresas japonesas puderam crescer numa economia nacional em expansão e penetrar mercados globais. Pareciam impossíveis de serem detidas. Mas à medida que a distância em eficácia operacional se encolhe, as empresas japonesas são cada vez mais pegas em uma armadilha de sua própria criação. Se forem fugir das batalhas mutuamente destrutivas que agora corroem seus desempenhos, as empresas japonesas terão que aprender estratégia.

Para tal, podem ter que superar fortes barreiras culturais. Notoriamente, o Japão se baseia no consenso, e as empresas possuem uma forte tendência a mediar as diferenças entre os indivíduos, em vez de enfatizá-las. Por outro lado, estratégia requer escolhas difíceis. Os japoneses também têm uma tradição profundamente enraizada de serviços que os predispõe a não medir esforços para satisfazer qualquer necessidade que um cliente manifeste. As empresas que competem dessa maneira acabam obscurecendo seu posicionamento singular, tornando-se todas as coisas para todos os clientes.

Esta discussão do Japão é extraída da pesquisa do autor com Hirotaka Takeuchi, com a ajuda de Mariko Sakakibara.

A segunda razão que melhorou a eficácia operacional é insuficiente – convergência competitiva – e mais sutil e traiçoeira. Quanto mais *benchmarking* é feito pelas empresas, mais elas se assemelham. Quanto mais as concorrentes terceirizam atividades para terceiras partes eficientes, geralmente sempre as mesmas, mais genéricas essas atividades se tornam. À medida que as concorrentes imitam as melhorias umas das outras em termos de qualidade, tempos de ciclo ou parcerias com fornecedores, as estratégias convergem e a competição se torna uma série de corridas em pistas idênticas, onde não há vencedora. A competição baseada unicamente em eficácia operacional é mutuamente destrutiva, levando a guerras de atrito que só podem ser suspensas limitando-se a concorrência..

A recente onda de consolidação de indústrias através de fusões faz sentido no contexto da competição em eficácia operacional. Levadas por pressões de desempenho, mas precisando de visão estratégica, uma empresa após a outra não teve uma idéia melhor a não ser comprar suas rivais. O posicionamento à esquerda das concorrentes muitas vezes é aquele que sobreviveu a outros, não empresas com vantagem real.

Após uma década de ganhos notáveis em eficácia operacional, muitas empresas estão enfrentando retornos decrescentes. As melhorias contínuas ficaram gravadas no cérebro dos gerentes. Mas suas ferramentas involuntariamente levam as empresas no sentido da imitação e da homogeneidade. Gradualmente, os gerentes deixam que a eficácia operacional suplante a estratégia. O resultado é uma competição de soma zero, estática,

ou menores preços e pressões nos custos que comprometem a capacidade das empresas em investir no negócio para o longo prazo.

II. A Estratégia Baseia-se em Atividades Singulares

Estratégia competitiva tem a ver com ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para distribuir um *mix* único de valor.

A empresa Southwest Airlines, por exemplo, oferece distâncias curtas, custo baixo, serviço ponto a ponto entre cidades de tamanho médio e aeroportos secundários em grandes cidades. A Southwest evita grandes aeroportos e não voa para lugares distantes. Seus clientes incluem pessoas que viajam a negócios, famílias e estudantes. As partidas frequentes da Southwest e suas baixas tarifas atraem clientes que não podem pagar muito e que, de outra forma, teriam que viajar de ônibus ou de carro, e viajantes orientados para a comodidade que selecionariam uma empresa aérea de serviços completos em outras rotas.

A essência da estratégia é optar por executar atividades de uma forma diferente da dos rivais.

A maior parte dos gerentes descreve posicionamento estratégico em termos de seus clientes: “A Southwest Airlines atende a clientes que precisam de preço e praticidade/comodidade”, por exemplo. Entretanto, a essência da estratégia está nas

atividades – escolher realizar atividades diferentemente ou desempenhar atividades diferentes de suas rivais. Do contrário, a estratégia é nada mais do que um *slogan* de marketing que não resiste à concorrência.

Uma empresa aérea de serviços completos é configurada para levar passageiros de quase qualquer ponto A para qualquer ponto B. Para chegar a um grande número de destinos e servir a passageiros com vôos de conexão, as empresas aéreas de serviços completos empregam um sistema de modelo *hub-and-spoke* centrado nos principais aeroportos. Para atrair passageiros que desejam um conforto maior, oferecem serviços de primeira classe ou de classe executiva. Para acomodar passageiros que precisam mudar de avião, coordenam os horários e recebem e transferem bagagem. Como alguns passageiros estarão viajando por muitas horas, as empresas aéreas de serviços completos servem refeições.

A Southwest, por outro lado, adapta todas as suas atividades para oferecer um serviço conveniente, de baixo custo, no seu tipo específico de rota. Através de tarefas rápidas no portão de apenas 15 minutos, a Southwest consegue manter os aviões no ar, por mais horas do que suas rivais, e fornecer partidas frequentes com menos aeronaves. A Southwest não oferece refeições, poltronas numeradas, transferência de bagagem entre companhias aéreas ou classes superiores de serviço. A compra/retirada automatizadas de bilhetes no portão estimula os clientes a deixarem de lado os agentes de viagem, o que permite que a Southwest não tenha que dar comissões. Uma frota padronizada de aeronaves (Boeing) 737 impulsiona a eficiência da manutenção.

A Southwest assegurou uma posição estratégica única e valiosa com base em um conjunto de atividades sob medida. Nas rotas servidas pela Southwest, uma empresa aérea de serviços completos nunca poderia ser tão conveniente ou de baixo custo.

Ikea, a varejista global de mobiliário, baseado na Suécia, também ocupa uma clara posição estratégica. A Ikea visa consumidores de mobília, que sejam jovens e queiram estilo a preço módico. O que torna este conceito de *marketing* uma posição estratégica é o conjunto sob medida de atividades

que o fazem funcionar. Como a Southwest, a Ikea selecionou executar as atividades de maneira diferente de suas rivais.

Considere a típica loja de móveis. As salas de exposição exibem amostras da mercadoria. Uma área pode conter 25 sofás; uma outra exibirá cinco mesas de jantar. Entretanto, esses itens representam apenas uma fração das escolhas disponíveis para os clientes. Dezenas de livros que exibem amostras de tecido ou amostras de madeira ou estilos alternativos oferecem aos clientes milhares de variedades de produto para escolher. Os vendedores geralmente acompanham os clientes pela loja, respondendo perguntas e ajudando-os a navegar neste labirinto de opções. Assim que um cliente faz uma seleção, o pedido é transmitido para um fabricante terceirizado. Com sorte, a móvel será entregue na casa do cliente dentro de seis a oito semanas. Esta é uma cadeia de valor que maximiza a customização e o serviço, mas o faz a um custo alto.

Por outro lado, a Ikea atende clientes que preferem trocar serviços por custo. Em vez de ter um vendedor acompanhando os clientes pela loja, a Ikea usa um modelo de auto-serviço baseado em mostruários claros, dentro da loja. Em vez de depender unicamente de fabricantes terceirizados, a Ikea projeta sua própria móvel modular, de custo acessível, pronta para montar, condizente com o seu posicionamento. Em grandes lojas, a Ikea exibe cada produto que vende em cenários parecidos com ambientes reais, para que os clientes não precisem de um decorador para ajudá-los a imaginar como juntar todas as peças. Adjacente às salas de exposição mobiliadas, encontra-se uma seção de depósito com os produtos em caixas sobre paletes. Espera-se que os próprios clientes apanhem e transportem as peças compradas, e a Ikea poderá até vender-lhes um rack-bagageiro para o carro que poderá ser devolvido para reembolso na próxima visita.

Embora uma grande parte desta posição de baixo custo venha do fato de fazer com que os clientes “executem por si mesmos”, a Ikea oferece uma série de serviços extras que suas rivais não oferecem. Creche e recreação para crianças no interior das lojas é um desses serviços. Horas prolongadas são outro. Esses serviços estão incomparavelmente alinhados com as necessidades de seus clientes, que são jovens, não ricos, provavelmente com filhos (mas sem babá) e, por trabalharem para viver, requerem a oportunidade de fazer compras em horas não convencionais.

As Origens das Posições Estratégicas

Posições estratégicas emergem de três fontes distintas, que não são mutuamente exclusivas e geralmente se sobrepõem. Primeiro, o posicionamento pode ser baseado na produção de um subconjunto de produtos ou serviços de uma indústria. Chamo esta posição de *baseada em variedade* porque é baseada na escolha das variedades de produtos ou serviços, em vez de em segmentos de clientes. O posicionamento baseado em variedade faz sentido econômico quando uma empresa pode produzir da melhor forma possível produtos ou serviços específicos usando conjuntos distintos de atividades.

A Jiffy Lube International, por exemplo, se especializa em lubrificantes automotivos e não oferece outros serviços de conserto ou manutenção em automóveis. Sua cadeia de valor produz serviços muito mais depressa do que oficinas de reparo com uma linha mais ampla de serviços, uma combinação tão atraente que muitos clientes subdividem suas compras, comprando troca de óleo do concorrente focalizado, a Jiffy Lube, e comprando outros serviços de outras rivais.

Descobrendo Novas Posições: A Vantagem Empresarial

A concorrência estratégica pode ser lembrada como o processo de perceber novas posições que encantem os clientes de empresas com posições estabelecidas ou que atraiam novos clientes para o mercado. Por exemplo, grandes lojas que ofereça, “profundidade” de mercadoria em uma única categoria de produto tiram fatias de mercado de lojas de departamentos com uma grande variedade de linhas de produtos, oferecendo uma seleção mais limitada em muitas categorias. Catálogos de pedidos por correio conquistam clientes que almejam conveniência. Em princípio, empresas dominantes e empreendedores enfrentam os mesmos desafios para descobrir novas posições estratégicas. Na prática, muitas vezes são os novos entrantes que têm vantagem.

Os posicionamentos estratégicos freqüentemente não são óbvios, e descobri-los requer criatividade e perspicácia. Muitas vezes, os novos entrantes descobrem posições singulares que estavam disponíveis, mas simplesmente negligenciadas por concorrentes estabelecidos. A Ikea, por exemplo, identificou um grupo de clientes que havia sido ignorado ou mal atendido. A entrada da Circuit City Stores no mercado de carros usados, a CarMax, baseia-se em uma nova maneira de desempenhar atividades – extensiva recuperação de carros, garantias do produto, sem pechincha no preço, uso sofisticado de financiamento próprio - há muito isso foi aberto aos responsáveis pelo negócio.

Novos entrantes podem prosperar ocupando uma posição que um concorrente deteve em outra ocasião, mas da qual abriu mão devido aos anos de imitação e indecisão. E entrantes concorrendo a partir de outras indústrias podem criar novas posições por causa das atividades distintivas trazidas de seus outros negócios. A CarMax apropria-se descaradamente das habilidades da Circuit City em gerenciamento de estoques, crédito, e outras atividades relativas às vendas a varejo para consumidores de aparelhos eletrônicos.

Porém, muito amiúde, novas posições são reveladas por causa da mudança. Grupos de novos clientes ou ocasiões de compra surgem; novas necessidades emergem; as sociedades evoluem; novos canais de distribuição aparecem; novas tecnologias são desenvolvidas; novo maquinário ou sistemas de informações se tornam disponíveis. Quando tais mudanças acontecem, os novos entrantes, desimpedidos por uma longa história na indústria, freqüentemente podem perceber mais facilmente o potencial para uma nova maneira de competir. Ao contrário dos titulares, os recém-chegados podem ser mais flexíveis, uma vez que não enfrentam nenhum trade-off com suas atividades existentes.

O Grupo Vanguard, líder no setor de fundos mútuos, é um outro exemplo de posicionamento baseado em variedade. A Vanguard fornece uma variedade de ações ordinárias, títulos governamentais e fundos do mercado monetário, que apresentam um desempenho previsível e despesas mínimas. A abordagem de investimento da empresa sacrifica deliberadamente a possibilidade de um desempenho extraordinário em qualquer ano dado em troca de um bom desempenho relativo todos os anos. A Vanguard é conhecida, por exemplo, por seus fundos de índices. Ela evita apostar em taxas de juros e fica longe de grupos de ações de mercado limitado. Os gerentes de fundos mantêm baixo o número de operações, o que mantém as despesas baixas; além disso, a empresa desencoraja os clientes a comprar e vender rapidamente porque agir assim provoca aumento de custos e pode forçar um gerente de fundos a fazer operações a fim de captar novos capitais e levantar dinheiro vivo para cobrir os resgates. A Vanguard também aplica uma abordagem consistente de custo baixo para gerenciar a distribuição, o serviço a clientes e o marketing. Muitos investidores incluem um ou mais fundos da Vanguard em sua carteira, ao mesmo tempo em que compram fundos agressivamente administrados ou especializados das concorrentes.

As pessoas que usam a Vanguard ou a Jiffy Lube estão respondendo a uma cadeia de valor superior para um tipo específico de serviço. Um posicionamento baseado em variedade pode servir um espectro mais amplo de clientes, mas, para a maioria, ele atenderá apenas a um subconjunto de suas necessidades.

Uma segunda base para posicionamento é a de servir a maioria ou todas as necessidades de um grupo específico de clientes. Chamo isto de *posicionamento baseado em necessidades*, que chega mais perto da filosofia tradicional de ter por alvo um segmento de clientes. Surge quando há grupos de clientes com necessidades diferentes, e quando um conjunto sob medida de atividades pode atender melhor essas necessidades. Alguns grupos de clientes são mais sensíveis ao preço do que outros, exigem características diferentes de produtos e precisam de quantidades variáveis de informação, suporte e serviços. Os clientes da

Posições estratégicas podem ser baseadas nas necessidades dos clientes, na facilidade de acesso para os clientes ou na variedade de produtos e serviços da empresa.

Ikea são um bom exemplo desses grupos. A Ikea busca atender a todas as necessidades de seus clientes-alvo em relação a mobiliário, e não apenas a um subconjunto dessas necessidades.

Uma variante de posicionamento baseado em necessidades surge quando o mesmo cliente tem necessidades diferentes em diversas ocasiões ou para diferentes tipos de transações. A mesma pessoa, por exemplo, ao viajar a negócios, pode ter necessidades diferentes do que quando viaja a passeio com a família. Compradores de latas – empresas de bebidas, por exemplo –, ao comprarem do seu fornecedor principal provavelmente terão necessidades diferentes das envolvidas nas compras do seu fornecedor secundário.

É intuitivo aos gerentes conceber seus negócios em função das necessidades dos clientes que estejam atendendo. Mas um elemento crítico do posicionamento baseado em necessidades não é nem um pouco intuitivo e costuma ser negligenciado. As diferenças em necessidades não se traduzirão em posições significativas, a menos que o melhor conjunto de atividades para satisfazê-las *também* seja diferente. Se esse não fosse o caso, cada concorrente poderia atender a essas mesmas necessidades e não haveria nada de singular ou valioso a respeito do posicionamento.

Nas atividades de bancárias privadas, por exemplo, a Bessemer Trust Company tem como alvo famílias com um mínimo de US\$5 milhões em ativos disponíveis para investimento e que desejem preservação de capital combinada com acúmulo de riqueza. Ao designar um gerente de conta sofisticado para cada 14 famílias, a Bessemer configurou suas atividades para um serviço personalizado. As reuniões, por exemplo, são mais prováveis de acontecerem no sítio ou no iate de um cliente do que no escritório. A Bessemer oferece um amplo espectro de serviços customizados, incluindo gestão de investimentos e administração de imóveis, supervisão de investimentos em petróleo e gás, e contabilidade para cavalos de corrida e aeronaves. Empréstimos, um dos principais produtos da maioria dos bancos privados, são raramente demandados por clientes da Bessemer e compõem uma fração bem pequena dos saldos e das rendas de seus clientes. Apesar da generosa remuneração dos gerentes de contas e o custo mais alto em pessoal como uma porcentagem das despesas operacionais, a diferenciação da Bessemer com suas famílias-alvo produz um retorno sobre o patrimônio líquido estimado como o mais alto de qualquer concorrente em bancos privados.

O banco privado do Citibank, por outro lado, atende a clientes com ativos mínimos de cerca de US\$ 250.000, que, ao contrário dos clientes da Bessemer, querem acesso conveniente a empréstimos desde grandes hipotecas até financiamento de negócios. Os gerentes de conta do Citibank são principalmente concessores de empréstimos. Quando os clientes precisam de outros serviços, o gerente da sua conta os encaminha para outros especialistas do Citibank, cada um dos quais lida com produtos pré-empacotados. O sistema do Citibank é menos customizado do que o da Bessemer e permite que tenha um coeficiente mais baixo de gerente por cliente, sendo este de 1 para 125. As reuniões bianuais no escritório são oferecidas apenas para os clientes maiores. Tanto a Bessemer como o Citibank customizaram suas atividades para que atendessem às necessidades

de um grupo diferente de clientes de bancos privados. A mesma cadeia de valor não pode atender com lucro às necessidades dos dois grupos.

A terceira base para o posicionamento é a segmentação de clientes que sejam acessíveis de formas diferentes. Embora suas necessidades sejam semelhantes às de outros clientes, a melhor configuração de atividades para alcançá-los é diferente. Chamo isto de *posicionamento baseado em acesso*. O acesso pode ser uma função de geografia de cliente ou escala de consumidor – ou de qualquer coisa que exija um conjunto diferente de atividades para alcançar os clientes da melhor forma possível.

A segmentação por acesso é menos comum e menos compreendida do que as outras duas bases. Carmike Cinemas, por exemplo, opera salas de exibição exclusivamente em cidades médias e pequenas com populações abaixo de 200.000. Como a Carmike faz dinheiro em mercados que são não apenas pequenos, mas tampouco suportam os preços de bilheteria das grandes cidades? Isso é feito através de um conjunto de atividades que resultam em uma estrutura de custo enxuta. Os clientes de cidade pequena da Carmike podem ser atendidos com complexos padronizados, de cinemas de baixo custo, com cinemas de cidade grande, com menos telas e tecnologia de projeção menos sofisticada. O sistema de informações e o processo de gerenciamento proprietários eliminam a necessidade de se ter funcionários administrativos locais além de um único gerente de cinema. A Carmike também obtém vantagens das compras centralizadas, aluguel e folha de pagamento de menor custo (devido às suas localizações) e um *overhead* corporativo mínimo de 2% (a média do setor é de 5%). Operar em pequenas comunidades também permite que a Carmike pratique uma forma altamente pessoal de marketing, onde o gerente do cinema conhece os frequentadores e promove a assiduidade através de contatos pessoais. Por ser o principal cinema, se não o único, em seus mercados, o principal concorrente costuma ser o time de futebol da escola – a Carmike também consegue escolher os filmes que deseja exibir e negociar melhores termos com as distribuidoras.

A distinção entre clientes rurais e clientes urbanos é um exemplo do uso do acesso como elemento norteador de diferenças nas atividades. Atender a um número pequeno, em vez de a um grande número de clientes, ou a clientes concentradamente localizados em vez de esparsos são outros exemplos da melhor forma de configurar atividades de *marketing*, processamento de pedidos, logística e serviços pós-venda para atender a necessidades semelhantes de grupos normalmente distintos.

O posicionamento não tem só a ver com a descoberta de um nicho. Uma posição que surja de qualquer fonte pode ser ampla ou estreita. Uma concorrente focada, como a Ikea, objetiva as necessidades especiais de um subconjunto de clientes e projeta suas atividades de acordo. Concorrentes focados prosperam com grupos de clientes que estão servidos em excesso (e, conseqüentemente, pagando preços mais altos que o necessário) por concorrentes com objetivos mais amplos, ou então estão insuficientemente servidos (e daí, com preços mais baixos que os potenciais). Uma concorrente que possua um alvo amplo - por exemplo, a Vanguarda ou a Delta Air Lines – atende a uma vasta gama de clientes, realizando um grupo de atividades designadas a atender suas necessidades comuns. Ignora ou atende apenas parcialmente as necessidades mais idiossincrásicas de grupos específicos de clientes.

Seja qual for a base – variedade, necessidades, acesso ou qualquer combinação dos três – o posicionamento requer um conjunto de atividades sob medida porque é sempre uma função de diferenças no lado do fornecimento; ou seja, de diferenças nas atividades. Entretanto, o posicionamento nem sempre é uma função das diferenças em demanda ou do lado do cliente. Os posicionamentos em variedade e acesso, em especial, não dependem de *quaisquer* diferenças em clientes. Na prática, contudo, diferenças de variedade ou acesso normalmente acompanham diferenças de exigências. Os gostos – ou seja, as necessidades de clientes de cidade pequena da Carmike, por exemplo, são mais no sentido de comédias, filmes de faroeste, filmes de ação e

entretenimento familiar. A Carmike não exhibe filmes classificados como NC-17 (filmes proibidos até 17 anos).

A Ligação com Estratégias Genéricas

No livro *Competitive Strategy* (The Free Press, 1985), introduzi o conceito de estratégias genéricas – liderança em custos, diferenciação e foco – para representar as posições estratégicas alternativas em um setor. As estratégias genéricas continuam úteis para caracterizar as posições estratégicas no mais simples e amplo nível. A Vanguard, por exemplo, é um modelo de uma estratégia de liderança em custos, enquanto que a Ikea, com seu limitado grupo de clientes, é um exemplo de foco baseado no custo. A Neutrogena é um diferenciador focado. As bases para o posicionamento – variedades, necessidades e acesso – levam a compreensão dessas estratégias genéricas a um maior nível de especificidade. Por exemplo, tanto o foco da Ikea quanto o da Southwest baseia-se em custos, mas o foco da Ikea se baseia nas necessidades de um grupo de clientes, e o da Southwest, em oferecer uma determinada variedade de serviços.

A estrutura das estratégias genéricas introduziu a necessidade de escolher a fim de evitar ser pega entre o que descrevi então como sendo as contradições inerentes das diferentes estratégias. Os trade-offs entre atividades de posições incompatíveis explicam essas contradições. A prova é a Continental Lite, que tentou e deixou de competir de dois modos, ao mesmo tempo.

Tendo definido posicionamento, podemos agora começar a responder a pergunta, “O que é estratégia?” Estratégia é a criação de uma posição ímpar e valiosa, envolvendo um conjunto diverso de atividades. Se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade alguma de estratégia. As empresas teriam apenas que ganhar uma simples corrida imperativa no sentido de descobrir e apropriar-se da mesma. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes daquelas das concorrentes. Se o mesmo conjunto de atividades fosse melhor para produzir todas as variedades, e acessar todos os clientes, as empresas poderiam facilmente se alternar e a eficácia operacional determinaria o desempenho.

III. Uma Posição Estratégica Sustentável Requer *Trade-offs*

Escolher uma única posição, entretanto, não é o suficiente para assegurar uma vantagem sustentável. Uma posição valiosa atrairá imitação por parte de empresas dominantes, que provavelmente a copiarão de uma das duas formas.

Primeiramente, uma concorrente pode se reposicionar para igualar o realizador superior. J.C. Penney, por exemplo, tem se reposicionado, de um clone da Sears para uma varejista de bens não duráveis, mais orientada para moda, mais sofisticada. Um segundo e mais comum tipo de imitação é ficar em cima do muro. O indeciso busca combinar os benefícios de uma posição bem-sucedida ao mesmo tempo em que mantém sua posição atual. Incorpora novas características, novos serviços ou tecnologias nas atividades que já realiza.

Para aqueles que defendem que a concorrência consegue copiar qualquer posição de mercado, o setor de transporte aéreo é um perfeito teste. Parecia que praticamente qualquer concorrente poderia imitar as atividades de qualquer outra transportadora. Qualquer empresa aérea pode comprar os mesmos aviões, arrendar os portões e equiparar cardápios e serviços de venda de passagens oferecidos por outras empresas aéreas.

A Continental Airlines viu como a Southwest estava indo bem e decidiu a ficar em cima do muro. Ao mesmo

tempo em que decidiu manter sua posição como uma empresa aérea de serviço completo, a Continental também começou a se igualar à Southwest em uma série de rotas ponto-a-ponto. A empresa chamou o novo serviço de Continental Lite. Eliminou refeições e serviços de primeira classe, aumentou a frequência das partidas, diminuiu o preço das passagens e reduziu o tempo gasto no portão de embarque. Como a Continental permaneceu como uma empresa de serviços completos em outras rotas, ela continuou a usar os agentes de viagem e sua frota combinada de aviões e fornecer embarque de bagagem e designação de poltronas.

Contudo, uma posição estratégica não é sustentável a menos que haja *trade-offs* com outras posições. Os *trade-offs* ocorrem quando as atividades são incompatíveis. Colocado de forma simples, um trade-off significa que o aumento de uma coisa requer a diminuição de outra. Uma empresa aérea pode decidir servir refeições – adicionando custo e diminuindo o tempo gasto no portão de embarque – ou pode decidir não o fazer, mas não pode fazer as duas coisas sem sofrer grandes ineficiências.

Os *trade-offs* criam a necessidade de escolha e proteção contra reposições e indecisos. Considere o sabonete Neutrogena. O posicionamento baseado em variedade da Corporação Neutrogena é construído em um sabonete sem resíduos para um “tipo de pele” formulado para equilíbrio do pH. Com grande parte da propaganda invocando dermatologistas, a estratégia de *marketing* da Neutrogena mais parece uma empresa de substâncias farmacológicas do que um fabricante de sabonete. Ela coloca anúncios em periódicos médicos, envia mala direta a médicos, participa de conferências médicas e faz pesquisa em seu próprio Instituto Skincare. Para reforçar seu posicionamento, a Neutrogena no início concentrou sua distribuição em drogarias e evitou promoções de preços. A Neutrogena utiliza um processo de fabricação mais lento e caro para moldar o seu frágil sabonete.

Ao escolher esta posição, a Neutrogena disse não para os desodorantes e os emolientes que muitos clientes desejam em seu sabonete. Desistiu do grande potencial de volume de vendas em supermercados e de utilizar promoções de preço. Sacrificou produtividade em fabricação para alcançar os atributos desejados do sabonete. Em seu posicionamento original a Neutrogena fez toda uma abundância de *trade-offs* como esses, *trade-offs* que protegeram a empresa de imitadores.

Os *trade-offs* surgem por três motivos. O primeiro é inconsistência em imagem ou reputação. A empresa que é tida como aquela que distribui um tipo de valor pode carecer de credibilidade e confundir os clientes – ou até mesmo solapar sua reputação – se apresentar um outro tipo de valor ou tentar distribuir duas coisas inconsistentes ao mesmo tempo. Por exemplo, o sabonete Ivory, com a sua posição como um sabonete básico, econômico para uso diário, teria problemas em refazer a sua imagem para chegar à reputação “médica” prêmio do sabonete da Neutrogena. Esforços para criar uma nova imagem normalmente custam dezenas ou até mesmo centenas de milhões de dólares em uma grande indústria – uma poderosa barreira à imitação.

Segundo, e mais importante, os *trade-offs* emergem das próprias atividades. Diferentes posições (com suas atividades sob medida) exigem diferentes configurações de produtos, equipamento diferente, comportamento diferente de funcionários, habilidades diferentes e sistemas gerenciais diferentes. Muitos *trade-offs* refletem inflexibilidades em maquinário, pessoal ou sistemas. Quanto mais a Idea configurou suas atividades para diminuir custos permitindo que seus clientes efetuassem sua própria montagem e entrega, menos capaz se tornou de satisfazer clientes que requerem níveis maiores de serviço.

Entretanto, os *trade-offs* podem ser ainda mais básicos. Em geral, o valor é destruído se uma atividade for superprojetada ou subprojetada para o uso a que se destina. Por exemplo, mesmo que um determinado vendedor fosse capaz de fornecer um alto nível de assistência a um cliente e nenhum a outro, o talento do vendedor (e alguns de seus custos) seria desperdiçado no segundo cliente. Além do mais, a produtividade pode melhorar quando a variação de uma atividade é limitada. Ao fornecer um alto nível de assistência o tempo

todo, o vendedor e toda a atividade de vendas poderão, em geral, alcançar capacidade de aprendizagem e escala.

Finalmente, os *trade-offs* surgem dos limites sobre a coordenação e o controle internos. Escolhendo claramente competir de uma forma e não de outra, a gerência sênior tornará claras as prioridades organizacionais. As empresas que tentam ser tudo para os clientes; por outro lado, arriscam confusão nos bastidores à medida que os funcionários tentam tomar decisões operacionais diárias sem uma estrutura bem definida.

O posicionamento dos *trade-offs* é difuso na competição e essencial para a estratégia. Cria uma necessidade de escolha e propositalmente limita o que uma empresa oferece. Intimida uma posição hesitante ou um reposicionamento, porque as concorrentes que se engajam nessa abordagem enfraquecem suas estratégias e aviltam o valor de suas atividades existentes.

Em última análise, os *trade-offs* acabaram mantendo a Continental Lite em terra. A empresa aérea perdeu centenas de milhões de dólares e o Principal Executivo perdeu seu emprego. Seus aviões eram atrasados, deixando os hubs (pontos centrais) congestionados ou empatando o portão devido a transferências de bagagem. Os atrasos nos vôos e os cancelamentos geraram milhares de reclamações diárias. A Continental Lite não conseguiu mais arcar com o custo de competir em preço e ainda ter que pagar comissões-padrão a agentes de viagem, mas também nada poderia fazer sem os agentes para seus negócios de serviço completo. A empresa aérea comprometeu-se cortando as comissões para todos os vôos da Continental coletivamente. Da mesma forma, não conseguiu mais oferecer os mesmos benefícios de viajantes frequentes (*frequent-fliers*) aos passageiros que pagavam os preços muito mais baratos das passagens para os serviços da Lite. Comprometeu-se novamente em reduzir os *rewards* de todos os programas de viajantes frequentes da Continental. Os resultados: a indignação de agentes de viagem e clientes de serviço completo.

A Continental tentou competir de duas formas ao mesmo tempo. Ao tentar manter os custos baixos em algumas rotas e serviço completo em outras, a Continental pagou uma penalidade enorme por ficar em cima do muro. Se não houvesse *trade-offs* entre as duas posições, a Continental poderia ter sido bem-sucedida. No entanto, a ausência de *trade-offs* é uma meia-verdade perigosa que os gerentes precisam desaprender. A qualidade nem sempre é gratuita. Uma comodidade da Southwest, como um tipo de alta qualidade, por acaso é consistente com custos baixos porque suas partidas frequentes são facilitadas por uma série de práticas de baixo custo – rapidez em tempo gasto no portão e emissão de passagens automatizada, por exemplo. Entretanto, outras dimensões de qualidade em empresas aéreas – poltronas numeradas, refeições ou transferência de bagagem – requerem custos para serem fornecidas.

De um modo geral, os falsos *trade-offs* entre custo e qualidade ocorrem principalmente onde existam esforços redundantes ou desperdiçados, controle inadequado ou falta de exatidão, ou até mesmo uma coordenação fraca. Um aperfeiçoamento simultâneo de custo e diferenciação é possível apenas quando a empresa começa muito atrás da fronteira da produtividade ou quando a fronteira se desloca para fora. Na fronteira, onde as empresas alcançaram melhores práticas atuais, o *trade-off* entre custo e diferenciação é, na realidade, muito presente.

Trade-offs são essenciais para a estratégia. Eles geram a necessidade de escolha e limitam, propositalmente, as ofertas de uma empresa.

Após uma década de desfrutar de vantagens em produtividade, a Honda Motor e a Corporação Toyota Motor recentemente esbarraram contra uma fronteira. Em 1995, deparadas com uma resistência cada vez maior dos clientes aos preços mais altos dos automóveis, a

Honda descobriu que a única forma de produzir um carro mais econômico seria mesquinhar em características. Nos Estados Unidos, ela substituiu os freios traseiros a disco no Civic por freios a tambor mais baratos e usou tecido mais barato para os assentos traseiros, esperando que os clientes não notassem. A Toyota tentou vender uma versão de seu carro mais vendido – o Corolla – no Japão com pára-choques sem pintura e assentos mais baratos. No caso da Toyota, os clientes reclamaram e a empresa mais que depressa abandonou o novo modelo.

Durante a última década, à medida que os gerentes foram aperfeiçoando imensamente a eficácia operacional, eles internalizaram a idéia de que eliminar *trade-offs* é uma boa coisa. Porém, se não houver *trade-offs*, as empresas jamais alcançarão uma vantagem sustentável. Elas terão que correr cada vez mais só para permanecerem no lugar.

Retornando à pergunta: o que é estratégia? Vemos que os *trade-offs* adicionam uma nova dimensão à pergunta. Estratégia é fazer *trade-offs* ao competir. A essência da estratégia é escolher o que *não* fazer. Sem *trade-offs*, não haveria necessidade alguma de escolha e, dessa forma, nenhuma necessidade de estratégia. Qualquer idéia boa poderia e seria rapidamente imitada. Mais uma vez, o desempenho dependeria novamente por completo da eficácia operacional.

IV. A Adequação conduz tanto à vantagem competitiva quanto à sustentabilidade

As escolhas em posicionamento determinam não apenas que atividades a empresa realizará e como configurará as diversas atividades, mas também como as atividades se relacionam umas com as outras. Embora a eficácia operacional tenha a ver com alcançar excelência em atividades ou funções individuais, a estratégia tem a ver com a *combinação* de atividades.

O pouco tempo gasto nos portões da Southwest, que permite freqüentes partidas e um maior uso da aeronave, é essencial para sua alta comodidade, para seu posicionamento de baixo custo. Mas como a Southwest consegue isso? Parte da resposta está nos funcionários bem pagos de portões e de terra da empresa, cuja produtividade em tempo gasto é otimizada por regras flexíveis do sindicato. Entretanto, a parte maior da resposta está em como a Southwest realiza outras atividades. Sem servir refeições, sem marcação de poltronas e sem transferências de bagagem entre as linhas, a Southwest evita ter que realizar atividades que retardem outras empresas aéreas. Ela seleciona aeroportos e rotas para evitar o congestionamento que causa demoras. Os limites rígidos da Southwest sobre o tipo e a distância das rotas tornam possível a aeronave padronizada: cada aeronave da Southwest se transforma em um Boeing 737.

A adequação impede imitadores, criando uma cadeia que é tão resistente quanto o seu elo mais forte.

Qual é a competência essencial da Southwest? Seus fatores-chave de sucesso? A resposta correta é que tudo importa. A estratégia da Southwest envolve todo um sistema de atividades, não uma coleção de

partes. Sua vantagem competitiva origina-se do modo como as atividades se encaixam e reforçam umas às outras.

A adequação anula os imitadores criando uma cadeia tão resistente quanto o seu elo *mais forte*. Como na maioria das empresas com boas estratégias, as atividades da Southwest se complementam de forma a criar

verdadeiro valor econômico. O custo de uma atividade, por exemplo, é reduzido devido à forma como outras atividades são desempenhadas. Da mesma forma, o valor de uma atividade para os clientes pode ser realçado por outras atividades da empresa. É assim que a adequação estratégica cria vantagem competitiva e lucratividade superior.

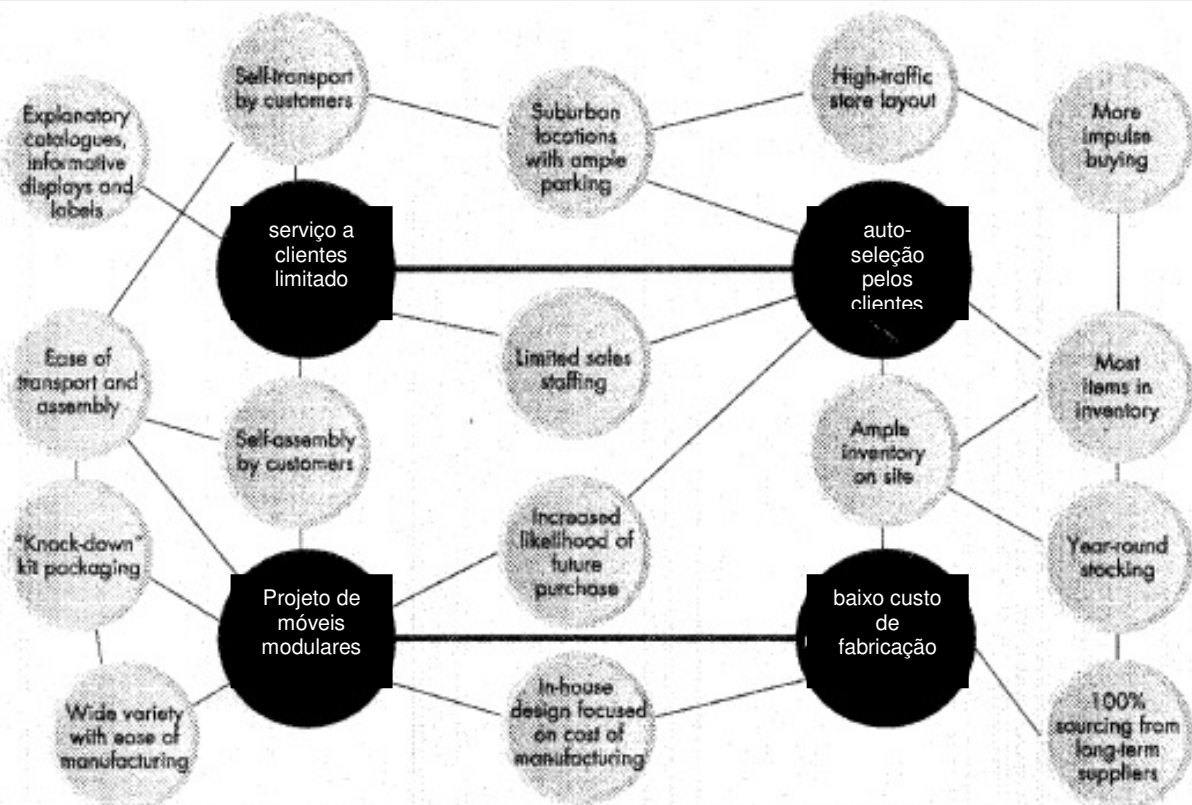
Tipos de Adequação

A importância da adequação entre as políticas funcionais é uma das idéias mais antigas em estratégia. Entretanto, gradualmente, ela foi suplantada pela agenda gerencial. Em vez de ver a empresa como um todo, os gerentes viraram-se para competências “essenciais”, recursos “críticos e fatores-chave de sucesso”. Na verdade, adequação é um componente de vantagem competitiva muito mais central do que a maioria pensa.

A adequação é importante porque atividades discretas geralmente afetam umas as outras. Uma força de vendas sofisticada, por exemplo, confere uma vantagem maior quando o produto da empresa incorpora tecnologia de ponta e sua abordagem de *marketing* enfatiza assistência e apoio aos clientes. Uma linha de produção com altos níveis de variedade de modelos é mais valiosa quando combinada com um sistema de estoque e de processamento de pedidos que minimize a necessidade de armazenar produtos prontos, com um processo de vendas equipado para explicar e encorajar customização, e com um tema de propaganda que enfatize os benefícios das variações de produtos que atendam às necessidades especiais de um cliente. Essas complementações são universais em estratégia. Embora parte das adequações entre as atividades seja genérica e se aplique a diversas empresas, a adequação mais valiosa é específica à estratégia porque otimiza a singularidade da posição e amplia os *trade-offs*.²

Mapeando Sistemas de Atividades

Mapas de sistemas de atividades, como este da Ikea, mostra como a posição estratégica de uma empresa está contida num conjunto de atividades projetadas para alcançá-la. Em empresas c/ uma clara posição estratégica, um número de temas de ordem mais elevada (os círculos escuros) pode ser identificado e implementado através de clusters de atividades estreitamente vinculadas (as círculos claros).

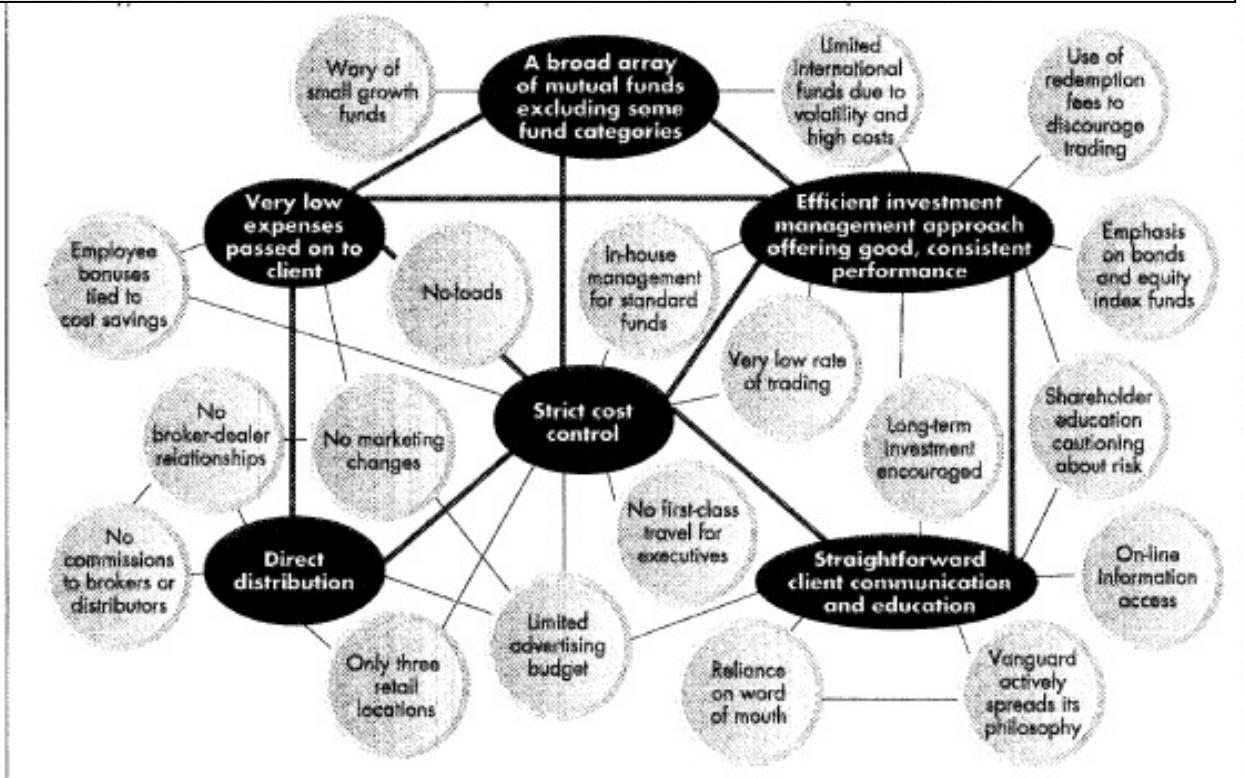


Existem três tipos de adequação, embora eles não sejam mutuamente exclusivos. A adequação de primeira ordem é *consistência simples* entre cada atividade (função) e a estratégia como um todo. A Vanguard, por exemplo, alinha todas as atividades com sua estratégia de custo baixo. Ela minimiza a rotatividade de portfólio e não precisa de gerentes que ganhem muito dinheiro. A empresa comercializa diretamente os fundos, evitando comissões a corretores. Também limita a propaganda, dependendo, porém, das relações públicas e de recomendações boca-a-boca.. A Vanguard vincula os bônus de seus funcionários com economia em custos.

A consistência garante que as vantagens competitivas das atividades acumulem e não se desgastem. Torna a estratégia mais fácil de ser comunicada aos clientes, funcionários e acionistas, e melhora a implementação através da homogeneidade de objetivos dentro da corporação.

Sistema de Atividades da Vanguard

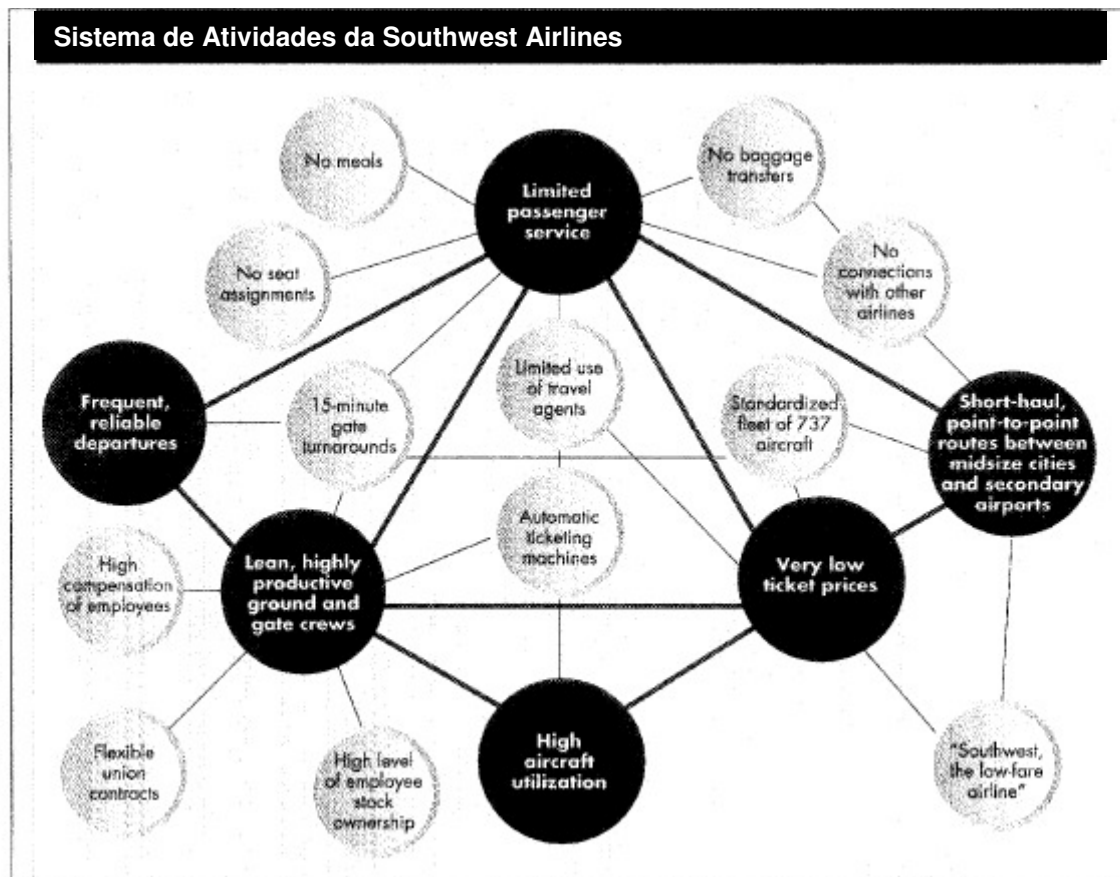
Mapas de sistemas de atividades podem ser úteis para examinar e fortalecer a adequação estratégica. Um conjunto de perguntas básicas devem guiar o processo. 1ª: Cada atividade é coerente com o posicionamento geral – as variedades produzidas, as necessidades atendidas e o tipo de clientes atingidos? Faça esta pergunta para cada atividade p/ identificar se as outras atividades na organização melhoram ou se afastam do desempenho destas atividades em questão. 2ª : Existem formas de fortalecer a maneira como as atividades e grupos de atividades eliminam a necessidade de realizar outras atividades?



A adequação de segunda ordem ocorre quando as *atividades são reforçadas*. A Neutrogena, por exemplo, comercializa em hotéis de luxo ansiosos por oferecerem aos hóspedes um sabonete recomendado por dermatologistas. Os hotéis concedem à Neutrogena o privilégio de usar suas embalagens costumeiras enquanto solicitam outros sabonetes que retratem o nome do hotel. Logo que os hóspedes experimentam o sabonete da Neutrogena em um hotel de luxo, eles se tornam mais propensos a comprá-lo na drogaria ou a indagar ao seu médico sobre o mesmo. Assim, as atividades de *marketing* de hotel e médicas reforçam umas às outras,

reduzindo os custos totais de *marketing*.

Em um outro exemplo, a Bic Corporation vende uma linha limitada de canetas padrão, de baixo custo, a bem dizer, para todos os grandes mercados de clientes (varejo, comercial, promocional e como brindes) através de praticamente todos os canais disponíveis. Assim como qualquer posicionamento baseado em variedades que serve a um amplo grupo de clientes, a Bic enfatiza uma necessidade comum (preço baixo por uma caneta aceitável) e usa as abordagens de *marketing* com um amplo alcance (uma grande força de vendas e bastante propaganda na televisão). A Bic conquista os benefícios da consistência em praticamente todas as atividades, incluindo projeto de produto que enfatiza facilidade de fabricação, fábricas configuradas a um custo baixo, compras agressivas para minimizar custos com materiais, e produção interna de peças sempre que a economia assim o recomende.



Contudo, a Bic vai além de simples consistência porque suas atividades são reforçadoras. Por exemplo, a empresa utiliza mostruários em pontos de venda e freqüentes mudanças nas embalagens para estimular as compras por impulso. Para lidar com as tarefas dos pontos de vendas, a empresa precisa de uma grande força de vendas. A da Bic é a maior em seu setor industrial e lida com as atividades em pontos de vendas melhor do que suas concorrentes. Além do mais, a combinação de atividade de ponto de venda, forte propaganda pela televisão e mudanças nas embalagens gera ainda mais compras por impulso do que qualquer atividade isolada geraria.

A adequação da terceira ordem vai além do reforço de atividades para o que chamo de *otimização de esforços*. A The Gap, um varejista de roupas informais, considera a disponibilidade dos produtos em suas lojas

como sendo um elemento crítico de sua estratégia. A The Gap poderia guardar os produtos mantendo um inventário da loja ou reabastecendo-se a partir de depósitos. A The Gap otimizou seus esforços em todas essas atividades reabastecendo o estoque de sua seleção de roupas básicas quase que diariamente partindo de três depósitos, daí minimizando a necessidade de manter inventários grandes nas lojas. A ênfase está no reabastecimento dos estoques porque a estratégia de *merchandising* da The Gap se prende a itens básicos em relativamente poucas cores. Enquanto varejistas comparáveis atingem giros de estoque de três a quatro vezes por ano, a The Gap gira seu estoque sete vezes e meia por ano. A reestocagem rápida, além de tudo, reduz o custo de implementar o curto ciclo dos modelos (das roupas) da Gap, que é de seis a oito semanas.³

O valor competitivo das atividades individuais não pode ser separado do todo.

A coordenação e a troca de informações entre todas as atividades para eliminar redundância e minimizar desperdício de esforços é o tipo mais básico de otimização de esforços. Mas também há níveis mais altos. As escolhas dos desenhos do produto, por exemplo,

podem eliminar a necessidade do serviço pós-venda ou tornar possível para os clientes realizarem eles mesmos as atividades de serviços. Da mesma forma, a coordenação com fornecedores ou canais de distribuição pode eliminar a necessidade de algumas atividades internas, como treinamento para o usuário final.

Em todos os três tipos de adequação, o todo importa mais do que a parte em si. A vantagem competitiva germina do *sistema todo* de atividades. A adequação entre as atividades reduz substancialmente o custo ou aumenta a diferenciação. Além disso, o valor competitivo de atividades específicas ou das habilidades associadas a elas, ou competências e recursos – não pode ser separada do sistema ou da estratégia. Assim, em empresas competitivas, pode ser um engano explicar o sucesso especificando pontos fortes isolados, princípios de competência, ou recursos críticos. A lista de pontos fortes permeia muitas funções e um ponto forte se mistura a outros. É de mais utilidade se pensarmos em termos de temas que impregnam muitas atividades, como custo baixo, uma noção específica de serviços a clientes, ou um conceito especial do valor oferecido. Esses temas são incorporados em nichos de atividades firmemente conectadas.

Adequação e Sustentabilidade

A adequação estratégica entre muitas atividades é fundamental, não só para a vantagem competitiva como também para a sustentabilidade dessa vantagem. É mais difícil para uma concorrente igualar uma série de atividades interligadas do que meramente imitar uma abordagem específica de uma força de vendas, igualar a

Posições estratégicas deveriam ter um horizonte de uma década ou mais, e não de um único ciclo de planejamento.

tecnologia de processo, ou duplicar um conjunto de características de produto. As posições construídas em sistemas de atividades são muito mais sustentáveis do que aquelas construídas em atividades isoladas.

Considere este simples exercício. A probabilidade de que concorrentes possam igualar qualquer atividade geralmente é menos do que uma. As probabilidades então rapidamente se compõem para fazer com que equiparar todo o sistema seja altamente improvável ($0,9 \times 0,9 = 0,81$; $0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,66$, e assim em diante). As empresas existentes que tentam se reposicionar ou ficam em cima do muro serão forçadas a reconfigurar muitas atividades.

E mesmo no caso de novas empresas, embora elas não se deparem com *trade-offs* perante concorrentes já estabelecidas, ainda assim, precisam encarar barreiras descomuns à imitação.

Quanto mais o posicionamento de uma empresa residir em sistemas de atividade com adequação de segunda ou terceira ordem, mais sustentável será sua vantagem. Esses sistemas, pela sua própria natureza, geralmente costumam ser difíceis de desembaraçar do lado de fora da empresa e, portanto, difíceis de imitar. E mesmo que concorrentes possam identificar as interconexões relevantes, elas terão dificuldade em duplicá-las. O alcance de adequação é difícil porque requer a integração de decisões e ações através de muitas subunidades independentes.

A concorrente que tenta equiparar um sistema de atividades ganha pouco imitando apenas algumas atividades e não se igualando por inteiro. O desempenho não melhora; pode piorar. Lembremo-nos da tentativa desastrosa da Continental Lite de imitar a Southwest.

Finalmente, a adequação entre as atividades da empresa cria pressões e incentivos para melhorar a eficácia operacional, o que torna a imitação até mesmo mais difícil. Adequação significa que um desempenho medíocre em uma atividade deteriorará o desempenho em outras, de forma que as fraquezas serão expostas e mais propensas a chamarem a atenção. Por outro lado, as melhorias em uma atividade renderão dividendos em outras. As empresas com uma adequação forte entre suas atividades raramente se transformam em alvos convidativos. Sua superioridade em estratégia e em execução simplesmente acresce suas vantagens e eleva as dificuldades para os imitadores. Quando as atividades complementam umas as outras, as concorrentes extraem pouco benefício da imitação a menos que elas equiparem todo o sistema com êxito. Essas situações tendem a promover o tipo de competição do vencedor que leva tudo. A empresa que constrói o melhor sistema de atividades – a Toys R Us, por exemplo – ganha, enquanto que concorrentes com estratégias semelhantes - Child World and Lionel Leisure – ficam para trás. Assim, encontrar uma nova posição estratégica costuma ser preferível a ser o segundo ou o terceiro imitador de uma posição ocupada.

Visões Alternativas da Estratégia

O Modelo de Estratégia Implícita da Década Passada

- Uma posição competitiva ideal no setor
- *Benchmarking* de todas as atividades e obtenção das melhores práticas
- Terceirização agressiva e parcerias para ganhar eficiências
- Vantagens fundamentam-se em alguns fatores-chave de sucesso, em recursos críticos, em competências essenciais
- Flexibilidade e respostas rápidas a todas as mudanças dos concorrentes e do mercado

Vantagem Competitiva Sustentável

- Posição competitiva singular para a empresa
- Atividades alinhadas com a estratégia
- Trade-offs e escolhas claras em comparação aos concorrentes!
- Vantagem competitiva surge da adequação das atividades
- A sustentabilidade vem do sistema de atividades como um todo, e não de suas partes,
- Eficácia operacional, uma certeza

As posições mais viáveis são aquelas cujo sistema de atividades seja incompatível devido a *trade-offs*. O posicionamento estratégico estabelece regras de *trade-off* que definem como cada uma das atividades será configurada e integrada. Ver a estratégia em termos de um sistema de atividades só faz com que fique mais claro que a estrutura organizacional, os sistemas e os processos sejam específicos à estratégia. Ajustar a organização à estratégia, por sua vez, torna as complementações mais atingíveis e contribui para a sustentabilidade.

Uma implicação é que as posições estratégicas deveriam ter um horizonte de uma década ou mais, não um ciclo único de planejamento. A continuidade incentiva melhorias em cada uma das atividades e a adequação em todas as atividades, permitindo que a organização construa capacidades e habilidades ímpares, sob medida, a sua estratégia. A continuidade também reforça a identidade da empresa.

Por outro lado, freqüentes mudanças em posicionamento custam caro. Uma empresa precisa não só reconfigurar todas as atividades, como também realinhar sistemas inteiros. Algumas atividades talvez nunca consigam alcançar a estratégia titubeante. O resultado inevitável de mudanças freqüentes na estratégia, ou de, em primeiro lugar, deixar de optar por uma posição distinta também é uma configuração de atividade do tipo “eu-também” ou do tipo resguardado com inconsistências em todas as funções e dissonância organizacional.

O que é estratégia? Podemos agora completar a resposta a esta pergunta. Estratégia é criar adequação entre as atividades da empresa. O sucesso de uma estratégia depende de fazer muitas coisas direito, não apenas algumas – e integrá-las entre si. Se não houver adequação entre as atividades, não haverá uma estratégia distinta e pouca sustentabilidade resultará. A gerência se reverterá para a tarefa mais simples de supervisionar funções independentes, e a eficácia operacional determinará o desempenho relativo de uma organização.

V. Redescobrimo a Estratégia

Deixar de Escolher

Por que tantas empresas deixam de ter uma estratégia? Por que os gerentes evitam fazer escolhas estratégicas? Ou, tendo feito-as no passado, por que os gerentes permitem que as estratégias muitas vezes se deteriorem e fiquem obscuras?

De um modo geral, as ameaças à estratégia são vistas como sendo emanadas do lado de fora da empresa devido a mudanças em tecnologia ou no comportamento de concorrentes. Embora as mudanças externas possam ser o problema, a maior ameaça à estratégia geralmente vem de dentro. Uma estratégia sólida é prejudicada por uma visão equivocada de competição, por falhas organizacionais, e, principalmente, pelo desejo de crescer.

Os gerentes se tornaram confusos sobre a necessidade de fazer escolhas. Quando muitas empresas operam longe da fronteira da produtividade, os *trade-offs* parecem desnecessários. Pode parecer que uma empresa bem dirigida tem condições de ganhar de suas rivais ineficazes em todas as dimensões simultaneamente.

Ensinados por pensadores gerenciais populares de que eles não têm que fazer *trade-offs*, os gerentes adquiriram um sentido machista de que fazer isso é um sinal de fraqueza.

Debilitados por previsões de hipercompetição, os gerentes aumentam a probabilidade imitando tudo em seus concorrentes. Incitados a pensar em termos de revolução, os gerentes vão à caça de qualquer tecnologia nova para o seu próprio bem.

A busca por eficácia operacional é sedutora porque é concreta e acionável. Durante a última década, os gerentes foram cada vez mais pressionados a oferecer melhorias em desempenho que fossem tangíveis, mensuráveis. Os programas em eficácia operacional produzem progresso tranquilizador, embora lucros superiores possam permanecer ilusórios. As publicações e os consultores de negócios enchem o mercado com informações sobre o que outras empresas estão fazendo, reforçando a mentalidade da melhor prática. Presos na corrida pela eficácia operacional, muitos gerentes simplesmente não compreendem a necessidade de ter uma estratégia.

As empresas evitam ou embaçam escolhas estratégicas também por outras razões. A sabedoria convencional dentro de uma indústria geralmente é uma competição forte e homogênea. Alguns gerentes confundem “foco de cliente” como se eles precisassem atender todas as necessidades dos clientes ou satisfizer todos os pedidos dos canais de distribuição. Outros citam o desejo de preservar a flexibilidade.

As realidades organizacionais também funcionam contra a estratégia. Os *trade-offs* são amedrontadores, e às vezes não fazer escolha alguma é melhor do que arriscar levar a culpa por uma escolha infeliz. As empresas imitam umas as outras em um tipo de comportamento de rebanho, cada qual supondo que as rivais sabem algo que elas não sabem. Funcionários recentemente agraciados com o *empowerment*, que são impelidos a buscar toda fonte possível de aperfeiçoamento, muitas vezes carecem de uma visão do todo e a perspectiva de reconhecer *trade-offs*. Deixar de escolher às vezes resulta da relutância em decepcionar gerentes ou funcionários de valor.

A Armadilha do Crescimento

Entre todas as outras influências, o desejo de crescer talvez tenha o efeito mais cruel na estratégia. Os *trade-offs* e os limites parecem restringir o crescimento. Servir um grupo de clientes e excluir outros, por exemplo, coloca um limite real ou imaginário no crescimento da receita. Estratégias que são amplamente objetivadas e enfatizam os resultados dos preços baixos em vendas perdidas com clientes sensíveis a características ou serviços. Os diferenciadores perdem vendas para clientes sensíveis a preço.

Os gerentes são constantemente tentados a tomar medidas incrementais que ultrapassam aqueles limites, mas obscurecem a posição estratégica de uma empresa.. Eventualmente, pressionam para crescer ou uma saturação aparente do mercado-alvo leva os gerentes a estender as linhas de produtos, adicionando processos de equivalência e até mesmo fazendo aquisições. Por anos, o sucesso da Maytag Corporação foi baseado em seu foco em máquinas de lavar roupa (mais tarde, estendendo-se para incluir máquinas de lavar pratos). Entretanto, a sabedoria convencional emergindo dentro da indústria apóia a noção de vender uma linha toda de produtos. Preocupada com o lento crescimento da indústria e com a competição de fabricantes de aparelhos de ampla linha, a Maytag foi pressionada pelos revendedores e encorajada pelos clientes a expandir sua linha. A Maytag expandiu para refrigeradores e produtos para cozinhar com a marca da Maytag e adquiriu outras marcas - Tenn-Air, Hardwick Stove, Hoover, Admiral, e Magic Chef – com posições

disparatadas. A Maytag cresceu substancialmente de US\$ 684 milhões em 1985 para um pico de US\$ 3,4 bilhões em 1994, mas o retorno em vendas declinou de 8% para 12% nos anos 70 e 80 para uma média de menos que 1% entre 1989 e 1995. A redução em custos melhorará este desempenho, mas os produtos de máquinas de lavar roupas e de lavar louça ainda servem como âncoras para a lucratividade da Maytag. A Neutrogena pode ter caído na mesma armadilha. No início dos anos 90, sua distribuição nos Estados Unidos expandiu incluindo comerciantes em massa como a Wal-Mart Stores. Sob o nome da Neutrogena, a empresa expandiu-se para uma grande variedade de produtos – produtos para remover maquiagem dos olhos e xampu, por exemplo, onde não era única e que enfraqueciam a sua imagem, e começou a concentrar-se em promoções de preços.

Reconectando com a Estratégia

A maioria das empresas deve seu sucesso inicial a uma posição estratégica singular envolvendo nítidos trade-offs. Antigamente, as atividades eram alinhadas com essa posição. O passar do tempo e as pressões de crescimento, porém, obrigaram que se abrisse mão de algo aqui e algo ali, sendo que, no início, este fato era quase imperceptível. Por meio de uma sucessão de mudanças incrementais que na época pareciam sensatas, muitas empresas estabelecidas então acabaram abrindo mão de singularidades e se tornando homogêneas às suas adversárias.

A questão aqui não é com as empresas cuja posição histórica não é mais viável; o desafio delas é recomençar, exatamente com uma nova entrante faria. Em debate está um fenômeno bem mais comum: a empresa estabelecida obtendo lucros medíocres e sem uma estratégia clara. Por meio de adições incrementais de variedades de produtos, esforços incrementais para satisfazer novos grupos de clientes, e emulação das atividades de rivais, a empresa existente perde sua clara posição competitiva. De forma típica, a foi se igualando a muitos de seus concorrentes, tanto nas ofertas e práticas adotadas, como nos esforços para vender para a maioria dos grupos de clientes.

Inúmeras abordagens podem ajudar uma empresa a se reconectar com a estratégia. A primeira é uma olhada criteriosa no que ela já faz. Dentro da maioria das empresas bem estabelecidas encontra-se uma essência de singularidade, que é identificada por meio de respostas a perguntas como as seguintes:

- Quais das variedades de nossos produtos ou serviços são as mais inconfundíveis?
- Quais das variedades de nossos produtos ou serviços são as mais lucrativas?
- Quais de nossos clientes são os mais satisfeitos?
- Quais clientes, canais ou ocasiões de compra são os mais lucrativos?
- Qual das atividades em nossa cadeia de valor são as mais diferentes e eficazes?

Em volta dessa essência de singularidade encontram-se incrustações acrescentadas gradualmente ao longo do tempo. Como cracas, elas têm que ser removidas para revelar o posicionamento estratégico subjacente. Uma pequena porcentagem de variedades ou clientes pode bem ser responsável pela maior parte das vendas de uma empresa e, especialmente, por seus lucros. O desafio, então, é voltar a focalizar-se na essência singular e voltar a alinhar as atividades da empresa com ela. Clientes e variedades de produtos marginais podem ser vendidos ou pode-se simplesmente deixar que se dissipem se nos valermos de negligência ou de aumentos de preço.

A história de uma empresa também pode ser esclarecedora. Qual foi a visão do fundador? Quais foram os produtos e clientes que fizeram a empresa? Olhando para trás, pode-se reexaminar a estratégia original para verificar se ainda é válida. Será que o posicionamento histórico pode ser implementado de modo

moderno, um que seja consistente com as atuais tecnologias e práticas? Este tipo de pensamento pode levar a um compromisso no sentido de renovar a estratégia e pode desafiar a organização a recuperar a sua singularidade. Tal desafio pode ser revigorante e pode incutir a confiança para realizar os trade-offs necessários.

Compromissos e inconsistência na busca do crescimento minarão a vantagem competitiva que a empresa tinha com suas variedades originais ou clientes-alvo. Tentar competir de várias formas prontamente cria confusão e diminui a motivação organizacional e o foco. Os lucros caem, mas vê-se mais receita como resposta. Os gerentes não conseguem fazer escolhas, então a empresa embarca em uma nova ronda de amplitude e compromissos. Geralmente, as concorrências continuam a igualar outros até que o desespero quebre o ciclo, resultando em uma fusão ou *downsizing* do posicionamento original.

Crescimento Lucrativo

Muitas empresas, após uma década de reestruturação e cortes em custos, estão passando a dar mais atenção ao seu crescimento. Muitas vezes, esforços em crescer toldam a singularidade, criam compromissos, reduzem adequações e, em última análise, menosprezam a vantagem competitiva. Na verdade, o crescimento imperativo é perigoso para a estratégia.

Que abordagens ao crescimento preservam e reforçam a estratégia? Amplamente falando, a prescrição é concentrar-se em aprofundar uma posição estratégica, em vez de ampliá-la comprometendo-a. Uma abordagem é procurar extensões da estratégia que alavanquem o sistema existente de atividades oferecendo características ou serviços que as concorrentes descubram ser impossível equiparar em uma base independente. Em outras palavras, os gerentes podem se perguntar que atividades, características ou formas de competição são viáveis ou menos caras para eles devido às atividades de complementação que sua empresa realiza.

**Na essência da gerência geral
está a estratégia: definir a
posição da empresa, fazer trade-
offs e calcar a adequação entre**

Aprofundar a posição envolve tornar as atividades da empresa mais distintas, reforçando a adequação e comunicando a estratégia melhor para esses clientes que devem dar-lhe o devido valor. Mas, muitas empresas sucumbem à tentação de correr atrás da forma mais “fácil” de

crescimento adicionando características, produtos ou serviços sem antes efetuar uma triagem nos mesmos ou ajustá-los à sua estratégia. Ou objetivam novos clientes ou mercados onde a empresa tenha pouco de especial para oferecer. A empresa geralmente pode crescer mais rapidamente e com muito mais lucro – penetrando mais nas necessidades e variedades onde sejam distintas do que aplicando a força bruta em cenários de crescimento potencialmente mais altos onde a empresa careça de singularidade. A Carmike, hoje a maior cadeia de cinemas nos Estados Unidos, deve seu crescimento rápido à concentração disciplinada em mercados pequenos. A empresa vende rapidamente qualquer cinema de cidade grande que chegue até ela como parte de uma aquisição.

A globalização geralmente permite um crescimento que seja consistente com a estratégia, abrindo mercados maiores para uma estratégia focada. Ao contrário de ampliar domesticamente, expandir

globalmente provavelmente alavanque e reforce a posição e a identidade ímpares da empresa.

Empresas que buscam crescimento através da ampliação de sua indústria podem conter melhor os riscos com a estratégia criando unidades independentes, cada uma com seu próprio nome de marca e atividades sob medida. A Maytag lutou claramente com este assunto. Por um lado, reorganizou suas marcas prêmio e de valor em unidades separadas em posições estratégicas diferentes. Por outro lado, criou uma empresa de aparelhos domésticos como “guarda-chuva” ou segurança para todas as suas marcas a fim de conquistar massa crítica. Com o projeto, a fabricação, a distribuição e os serviços aos clientes compartilhados, será difícil evitar a homogeneidade. Se uma determinada unidade de negócios tentar competir com diferentes posições para diferentes produtos ou clientes, evitar o compromisso torna-se quase impossível

O Papel da Liderança

O desafio de desenvolver ou restabelecer uma estratégia clara geralmente é primeiramente organizacional e depende de liderança. Com tantas forças envolvidas contra fazer mudanças e *trade-offs* nas organizações, uma estrutura intelectual forte para orientar a estratégia é um contrapeso necessário. Além do mais, líderes fortes desejosos de fazer escolhas são essenciais.

Em muitas empresas, a liderança se degenerou para melhorias operacionais orquestradas e fazer negócios. Mas o papel do líder é mais amplo e muito mais importante. A gerência geral é mais do que a supervisão de funções diferentes. Sua essência é: estratégia: definir e comunicar a posição ímpar da empresa, realizando *trade-offs*, e inventando adequações entre as atividades. O líder deve fornecer a disciplina para decidir que mudanças na indústria e necessidades de cliente a empresa atenderá, ao mesmo tempo em que evita distrações organizacionais e mantém a qualidade distintiva da empresa. Os gerentes em níveis mais baixos carecem de perspectiva e confiança para manter uma estratégia. Haverá pressões constantes para acomodações, relaxar *trade-offs* e copiar rivais. Uma das funções do líder é ensinar outros dentro da organização sobre estratégia e a dizer não. A estratégia oferece escolhas sobre o que não fazer, o que é tão importante quanto as escolher sobre o que fazer. Na verdade, estabelecer limites é uma outra função da liderança. Decidir que grupo-alvo de clientes, variedades e necessidades a empresa deve atender é fundamental para desenvolver uma estratégia. Mas decidir não atender outros clientes ou necessidades também é, como não oferecer certas características ou serviços. Assim, estratégia requer constante disciplina e comunicação clara. Na verdade, uma das funções mais importantes de uma estratégia explícita e bem comunicada é orientar os funcionários a fazerem escolhas que surjam devido a *trade-offs* em suas atividades individuais e nas decisões do dia-a-dia.

Melhorar a eficácia operacional é uma parte necessária da gerência, mas *não é* estratégia. Confundindo-se as duas, os gerentes involuntariamente têm resvalado para uma forma de pensar sobre competição que está levando muitas indústrias na direção de convergência competitiva, o que não é dos melhores interesses de qualquer um e não é inevitável.

Os gerentes precisam distinguir claramente eficácia operacional de estratégia. Ambas são essenciais, mas as duas agendas são diferentes.

A agenda operacional envolve aperfeiçoamento contínuo onde quer que não haja *trade-offs*. Deixar de fazer isto cria vulnerabilidade, mesmo para empresas com uma boa estratégia. A agenda operacional é o

local apropriado para constante mudança, flexibilidade e esforços incansáveis no sentido de se chegar às melhores práticas. Em comparação, a agenda estratégica é o lugar certo para definir uma posição ímpar, efetuando *trade-offs* claros e estreitando-se a adequação. Envolve a busca contínua de formas para reforçar e estender a posição da empresa. A agenda estratégica demanda disciplina e continuidade - seus inimigos são a distração e o compromisso.

Indústrias e Tecnologias Emergentes

Desenvolver uma estratégia em uma recém-emergente indústria ou em um negócio passando por mudanças tecnológicas revolucionárias é uma proposta que amedronta. Nesses casos, os gerentes se deparam com um alto nível de incerteza sobre as necessidades dos clientes, os produtos e serviços que provarão ser os mais desejados, e a melhor configuração de atividades e tecnologias para entregá-los. Por causa de toda essa incerteza, a imitação e a proteção contra o risco são desenfreadas: incapazes de correr o risco de estarem erradas ou de serem deixadas para trás, as empresas se igualam quanto a todas as características, oferecem todos os novos serviços e exploram todas as tecnologias.

Durante tais períodos no desenvolvimento de uma indústria, sua fronteira de produtividade básica está sendo estabelecida ou restabelecida. O crescimento explosivo pode tornar tais épocas lucrativas para muitas empresas, mas os lucros serão temporários porque, em última análise, a imitação e a convergência estratégica destruirão a lucratividade da indústria. As empresas que continuarão bem-sucedidas serão aquelas que, o mais cedo possível, comecem a definir e incorporar em suas atividades uma posição competitiva singular. Um período de imitação pode ser inevitável nas indústrias emergentes, mas esse período reflete o nível de incerteza, em vez de um estado anseio por algo.

Nas indústrias de alta tecnologia, muitas vezes essa fase de imitação continua por mais tempo do que deveria. Embevecidas pela própria mudança tecnológica, as empresas acumulam mais recursos – a maioria dos quais jamais será usada – em seus produtos ao mesmo tempo em que cortam os preços em todas as categorias. Os *trade-offs* são raramente considerados. A compulsão pelo crescimento com o intuito de satisfazer as pressões do mercado leva as empresas para toda e qualquer área de produtos. Embora algumas empresas com vantagens fundamentais prosperem, a maioria está fadada a uma corrida de ratos da qual ninguém consegue sair vencedor.

Ironicamente, a popular imprensa de negócios, focada nas indústrias da moda, emergentes, está propensa a apresentar esses casos especiais como prova de que entramos em uma nova era de competição na qual nenhuma das antigas regras é válida. Na realidade, o oposto é a verdade.

Continuidade estratégica não quer dizer uma visão estática da competição. A empresa precisa aperfeiçoar continuamente sua eficácia operacional e tentar ativamente mudar a barreira da produtividade. Ao mesmo tempo, é preciso que haja um esforço contínuo para estender sua singularidade ao mesmo tempo em que reforça a adequação entre suas atividades. A continuidade estratégica, na verdade, deve tornar o aperfeiçoamento contínuo de uma organização mais eficaz.

A empresa poderá ter que mudar sua estratégia se houver grandes mudanças estruturais em sua indústria. Na verdade, novas posições estratégicas normalmente surgem devido a mudanças na indústria, e as novas empresas sem o peso da história geralmente podem explorar isso com mais facilidade. Entretanto, a escolha da empresa para uma nova posição deve ser orientada pela capacidade de encontrar novos *trade-offs* e alavancar um novo sistema de atividades complementares em uma vantagem sustentável.

WHAT IS STRATEGY?

1. Inicialmente descrevi o conceito de atividades e sua utilização para a compreensão da vantagem competitiva em *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985). As idéias neste artigo constroem e estendem essa filosofia.

2. Paul Milgrom e John Roberts começaram a explorar a economia dos sistemas de função, atividades e funções complementares. Seu foco é na emergência de uma "fabricação de modem" como um novo conjunto de atividades complementares, sobre a tendência das empresas a reagir a mudanças externas com um monte de respostas internas, e necessidade de coordenação central – a estratégia de alinhar gerentes funcionais. No último caso, elas mostram como modelo o que tem há muito tempo sido um princípio fundamental de respostas internas. Ver Paul Milgrom e John Roberts, "The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Estrategy, and Organization," *American Economic Review* 80 (1990): 511-528; Paul Milgrom, Yíngyi Qian, e John Roberts, "Complementarities, Momentum, and Evolution of Modern Manufacturing," *American Economic Review* 81 (1991) 84-88; e Paul Milgrom e John Roberts, "Complementarities and Fit: Estrategy, Structure, and Organizacional Changes in Manufacturing," *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19 (março-maio 1995): 179-208.

3. O material sobre estratégias de varejo foi extraído, parcialmente, de Rivkin, "The Rise of Retail Category Killers," trabalho não publicado, janeiro de 1995. Nicolaj Siggelkow preparou o estudo de caso sobre a The Gap.

Reimpressão 96608 Para solicitar reimpressões, ver a última página desta edição.